

**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

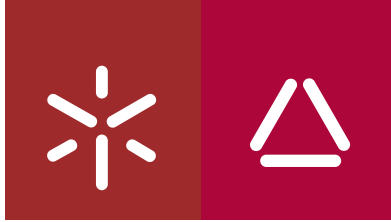
Cátia Sofia Fernandes Pereira

**A importância da Comunicação Interna no  
contexto municipal. Casa do Território:  
um estudo de caso**

Cátia Sofia Fernandes Pereira **A importância da Comunicação Interna no contexto municipal. Casa do Território: um estudo de caso**

UMinho | 2017

outubro de 2017



**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Cátia Sofia Fernandes Pereira

**A importância da Comunicação Interna no  
contexto municipal. Casa do Território:  
um estudo de caso**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Ciências da Comunicação,  
Área de Especialização em Publicidade e Relações Públicas

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Maria Helena Martins Costa Pires**

## DECLARAÇÃO

Nome: Cátia Sofia Fernandes Pereira

Endereço electrónico: catia.sf.pereira@hotmail.com Telefone: 969031778 / 309964738

Número do Bilhete de Identidade: 14580537

Título Relatório de Estágio: A importância da Comunicação Interna no contexto municipal. Casa do Território: um estudo de caso

Orientador: Professora Doutora Maria Helena Martins Costa Pires Ano de conclusão: 2017

Designação do Mestrado: Mestrado em Ciências da Comunicação, área de especialização em Publicidade e Relações

Públicas

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTE RELATÓRIO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, 20/10/2017

Assinatura: \_\_\_\_\_

## Agradecimentos

“Believe in yourself, your abilities and your own potential. Never let self-doubt hold you captive. You are worthy of all that you dream of and hope for.” Robert T. Bennett

Tenho que agradecer à minha orientadora na Universidade do Minho, a Professora Doutora Helena Pires, por ter estado presente na elaboração do meu relatório de estágio e, sobretudo, por me motivar a ler e a querer compreender cada vez mais o fenómeno da comunicação organizacional no contexto dos municípios, para que o meu contributo pudesse suscitar outros investigadores para esta área de estudos.

Ao meu orientador, o Doutor José Agostinho Pereira, por ter aceite o desafio em orientar o meu estágio curricular na Casa do Território (Parque da Devesa) e por demonstrar-se sempre disponível para atender as minhas dúvidas e responder a todas as perguntas.

À Engenheira Manuela Araújo, à Doutora Inês Carvalho e a toda a equipa do Parque da Devesa por me terem recebido sempre com um sorriso no rosto, pela disponibilidade, paciência e dedicação em me ensinarem tudo aquilo que sabiam sobre o Parque da Devesa e a Casa do Território e, sobretudo, por procurarem enquadrar-me na vossa rotina e método de trabalho.

Aos meus pais e à minha madrinha, por terem estado presente em todas as etapas do meu percurso académico, por me incentivarem a nunca desistir dos meus objetivos e por me consolarem em todos os meus momentos de angústia, tristeza e ansiedade.

Ao meu namorado, por ter sido o meu porto de abrigo, por conseguir colocar sempre um sorriso no meu rosto, por me ter apoiado, por acreditar nas minhas capacidades, por me ouvir a falar constantemente sobre as minhas inseguranças, sobre as minhas dúvidas, sobre “comunicação organizacional” e nunca perder a paciência comigo.

Sem esquecer os meus amigos, por estarem presentes na minha vida, por me compreenderem e acreditarem sempre nas minhas capacidades. Os colegas e amigos da universidade, a Beatriz Pinto e a Regina Antunes, que me ajudaram a tornar a elaboração do relatório de estágio numa experiência mais divertida e agradável. A Angélica Dias, a Catarina Fontão e a Helena Freire, pelo grupo de motivação e entreajuda no *Facebook*, especialmente criado para a sobrevivência e superação do relatório de estágio.



## Resumo

O presente relatório resultou da experiência de estágio curricular na Casa do Território, pelo que permitiu efetuar uma reflexão crítica e problematizar algumas situações que decorreram nesse período de tempo. Neste sentido, procurei compreender a influência das dinâmicas de comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão e respetivo impacto na eficácia ou ineficácia das práticas comunicativas do Parque da Devesa e da Casa do Território na sua relação com os seus diferentes públicos. A compreensão deste fenómeno de comunicação começou, então, por explorar os conceitos de comunicação organizacional, de comunicação interna e de comunicação municipal, de forma a conseguir perceber a realidade de uma organização e, posteriormente, enquadrar essa realidade com as especificidades dos municípios em Portugal.

O estudo empírico procurou seguir as particularidades de uma metodologia qualitativa, associado ao método de estudo de caso, pelo facto de pretender compreender em profundidade o fenómeno de comunicação na relação de interdependência entre a Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, o Parque da Devesa e a Casa do Território.

Os resultados obtidos demonstraram que as práticas de comunicação interna da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão exercem influência ao nível da eficácia comunicativa da Casa do Território e do Parque da Devesa na relação com os seus públicos, pelo facto de existirem algumas incoerências no exercício da comunicação no interior da organização. Estas incoerências fazem com que a comunicação dos serviços municipais tenha uma atitude reativa e de prestação de contas perante os seus diferentes públicos.

**Palavras-chave:** comunicação interna; comunicação municipal; serviços municipais.



## **Abstract**

This dissertation is the result of a curricular internship experience at Casa do Território, which has allowed me to make a critical reflexion and to problematize some situations that took place in that period. In this sense, it was intended to understand the influence of the Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão's communication dynamics and respective impact on the effectiveness or ineffectiveness of the communicative practices of Parque da Devesa and Casa do Território in their relationship with the different audiences. The understanding of this phenomenon of communication started by exploring the concepts of organizational communication, internal communication and municipal communication, to be able to understand the reality of an organization and, later, to compare that reality with the specifications of the counties in Portugal.

The empirical study tried to follow the particularities of a qualitative methodology, associated with the method of case study, because it was intended to understand in depth the phenomenon of communication in the relation of inter-dependency between the Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, the Parque da Devesa and the Casa do Território.

The results obtained have demonstrated that the internal communication practices of the Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão have influence in the communicative effectiveness of Casa do Território and Parque da Devesa in the relation with their audiences, because of incoherencies in the exercise of communication on the inside of the organization. These incoherencies cause the communication of the municipal services to have a reactive attitude and accountability with their different publics.

**Key-Words:** internal communication; municipal communication; municipal services





## Índice

1. Introdução .....	1
2. Experiência de Estágio: Casa do Território .....	3
2.1 Descrição da Organização .....	3
2.2 A Escolha da Casa do Território .....	6
2.3 Experiência de Estágio.....	7
2.4 Questão de Partida.....	11
3. Enquadramento Teórico .....	12
3.1 A Comunicação no Contexto Organizacional.....	12
3.1.1 A Importância da Comunicação Interna.....	17
3.2 A Comunicação no Contexto do Município .....	22
4. Estudo de Caso: Casa do Território.....	27
4.1 Metodologia .....	27
4.2 Apresentação dos Resultados .....	32
4.2.1 Perfil Académico e Profissional.....	32
4.2.2 Gabinete de Comunicação .....	33
4.2.3 Política de Comunicação.....	33
4.2.4 Suportes de Comunicação .....	36
4.3 Discussão dos Resultados .....	39
5. Conclusão.....	45
Bibliografia .....	47
Legislação .....	50
Webgrafia .....	50
Apêndices .....	51
Apêndice I – Outras notas de imprensa elaboradas pela estagiária e publicadas no portal da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão .....	51
Apêndice II - Tabela de análise da página do facebook do Parque da Devesa .....	51

Apêndice III – Outras publicações elaboradas pela estagiária para a página do facebook do Parque da Devesa.....	53
Apêndice IV - Guião da entrevista ao Diretor de Comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão.....	54
Apêndice V - Guião da entrevista à chefe da equipa multidisciplinar de gestão do Parque da Devesa .....	58
Apêndice VI - Guião da entrevista à responsável pela Casa do Território .....	63
Apêndice VII – Quadro de análise das entrevistas realizadas.....	71
Anexos .....	84
Anexo I – Organograma da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão.....	84

## Índice de Figuras

Figura 1: Participação e registo fotográfico da iniciativa “Ambientar-se” .....	8
Figura 2: Exemplo de uma nota de imprensa sobre as hortas do Parque da Devesa publicada no portal da Câmara de Vila Nova de Famalicão e no jornal Opinião Pública.....	8
Figura 3: Exemplo de publicações da página do facebook do Parque da Devesa .....	9
Figura 4: Linha de Autoridade .....	15
Figura 5: Nível de Staff ou Assessoria .....	16

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Modelo de Análise .....	29
-----------------------------------	----

## Lista de Abreviaturas

ADRAVE - Agência de Desenvolvimento Regional do Vale do Ave

CDS-PP – Centro Democrático Social – Partido Popular

CEE – Comunidade Económica Europeia

CESPU - Cooperativa de Ensino Superior Politécnico e Universitário

CITEVE - Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal

CMVNF – Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão

CRP – Constituição da República Portuguesa

PSD – Partido Social Democrático

GAP – Gabinete de Apoio à Presidência



## 1. Introdução

A conclusão do Mestrado em Ciências da Comunicação, na área de especialização de Publicidade e Relações Públicas, trouxe a oportunidade de realizar um estágio curricular na Casa do Território, localizada no Parque da Devesa e que pertence à Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão. O estágio teve a duração de três meses, decorreu entre o dia 12 de setembro de 2016 e o dia 12 de dezembro de 2016 e esteve sob a orientação de José Agostinho Pereira, o Diretor de Comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão.

O presente relatório de estágio permite finalizar a minha experiência profissional na Casa do Território e realizar um balanço acerca do meu quotidiano, das dificuldades, dos aspetos positivos e negativos e das tarefas desempenhadas ao nível da comunicação, que me levaram a problematizar o funcionamento da comunicação da Casa do Território e da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão. Por outras palavras, procuro compreender o funcionamento, as particularidades e as estratégias de comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, de modo a tentar perceber e enquadrar as dinâmicas de comunicação da Casa do Território nesse ambiente. Ou seja, **qual a influência das práticas de comunicação interna da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão na (in)eficácia comunicativa da Casa do Território na relação com os seus públicos?**

No entanto, a compreensão do estado de comunicação da Casa do Território não estaria completa sem a inclusão do Parque da Devesa nessa equação, pelo facto de a comunicação da Casa do Território estar totalmente dependente dos suportes de comunicação do Parque da Devesa. Tornou-se, portanto, pertinente procurar bibliografia relacionada com os temas de comunicação organizacional, de comunicação interna e de comunicação municipal para conseguir compreender em profundidade a relação entre a Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, o Parque da Devesa e a Casa do Território.

A escolha dos instrumentos de recolha de dados teve em consideração os pressupostos e especificidades de uma metodologia qualitativa e de um método de estudo de caso, pelo facto da finalidade de este relatório de estágio se basear na compreensão do fenómeno da comunicação no contexto da Câmara Municipal, do Parque da Devesa e da Casa do Território. Deste modo, decidi analisar o Organograma da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão e o Plano de Atividades e Orçamento do Parque da Devesa do ano de 2016. Realizei três entrevistas

exploratórias junto do Diretor de Comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, da chefe da equipa multidisciplinar de gestão do Parque da Devesa e da responsável pela gestão da Casa do Território. Para além disso, utilizei o instrumento de observação direta resultante da experiência de estágio na Casa do Território que permitiu acrescentar informações e conhecimentos que não foram explorados ou referidos nas entrevistas ou nos documentos e, sobretudo, auxiliar todo o processo de investigação.

O presente relatório de estágio está dividido e organizado em três capítulos: *Experiência de Estágio: Casa do Território, Enquadramento Teórico e Estudo de Caso: Casa do Território*. O Capítulo II direciona-se para a experiência de estágio na Casa do Território, pelo que tem o intuito de apresentar a Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, o Parque da Devesa e a Casa do Território e realizar um balanço do estágio curricular e das tarefas efetuadas nesse período. O Capítulo III centra-se na revisão de literatura e na exploração dos conceitos de comunicação organizacional, de comunicação interna e de comunicação municipal. O Capítulo IV direciona-se para o estudo empírico, pelo que tem o intuito de descrever e justificar as diferentes etapas metodológicas e de apresentar os resultados obtidos através da recolha de dados.

## 2. Experiência de Estágio: Casa do Território

### 2.1 Descrição da Organização

O Município de Vila Nova de Famalicão é constituído por dois órgãos representativos, a Assembleia Municipal e a Câmara Municipal, tal como indica o artigo 250º da Constituição da República Portuguesa (CRP). A Assembleia Municipal é o órgão deliberativo do município, constituído pelos membros eleitos através de sufrágio universal, direto e secreto e pelos presidentes das Juntas de Freguesia, que têm assento através de inerência das suas funções. Este órgão tem a função de “acompanhar e fiscalizar a atividade da câmara municipal, dos serviços municipalizados, das empresas locais e de quaisquer outras entidades que integrem o perímetro da administração local”<sup>1</sup>. Por sua vez, a Câmara Municipal é o órgão executivo colegial do município, constituído por “um presidente (o cidadão que encabeçar a lista mais votada) e por um número de membros (vereadores) que oscila entre os 5 e os 17, em função do número de eleitores”<sup>2</sup>. Este órgão tem o dever de apresentar e executar as decisões e as indicações da Assembleia Municipal.

O executivo da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão (CMVNF) é, atualmente, representado por 11 elementos, o presidente Paulo Cunha e os vereadores Ricardo Mendes, José Manuel Santos, Leonel Rocha, Sofia Machado Fernandes, Pedro Sena e Mário Passos pertencentes à coligação partidária entre o Partido Social Democrático (PSD) e o Centro Democrático Social – Partido Popular (CDS-PP); e Luís Moniz, Ivo Sá Machado, Filipa Cunha e Cristiano Silva pertencentes ao Partido Social (PS). Os pelouros municipais apenas foram atribuídos aos vereadores eleitos pela coligação partidária PSD/CDS-PP<sup>3</sup>.

A Câmara Municipal é, ainda, constituída pela Direção de Auditoria e Gestão da Qualidade, que tem como missão “exercer e desenvolver competências que possam contribuir para a modernização da gestão autárquica”<sup>4</sup>. Esta divide-se no Departamento de Ambiente, Equipamentos e Obras; no Departamento de Ordenamento e Gestão Urbanística; no Departamento de Desenvolvimento Social; no Departamento de Assuntos Jurídicos e no Departamento de

---

<sup>1</sup> Citação retirada do artigo 25º da Lei nº 75/2013, de 12 de setembro;

<sup>2</sup> Citação retirado do Portal do Eleitor <http://www.portaldoeleitor.pt/Autarquicas2009/Paginas/SobreAsAutarquicas.aspx>;

<sup>3</sup> Informações retiradas do site oficial da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão <http://www.vilanovadefamalicao.org/composicao>;

<sup>4</sup> Citação retirada do artigo 7º do Despacho nº 110/2014, de 3 de janeiro.



Administração Geral, tal como indica a Estrutura Orgânica Nuclear e Unidades Orgânicas Flexíveis do Município de Vila Nova de Famalicão (Anexo I).

A comunicação dos serviços municipais está centralizada no Gabinete de Comunicação, que se localiza no interior do Gabinete de Apoio à Presidência (GAP), com o intuito de garantir a coerência e a qualidade das mensagens junto dos diferentes públicos e, sobretudo, de rentabilizar os recursos disponíveis. Neste sentido, o Gabinete de Comunicação, liderado por José Agostinho Pereira, tem uma ligação direta com a Presidência, que lhe permite exercer funções sobre todo o Município. Este gabinete é constituído por três jornalistas, dois fotógrafos, dois *designers* gráficos e um coordenador.

O Parque da Devesa trata-se de um serviço municipal, inaugurado no ano de 2012, com intuito de oferecer ao concelho de Vila Nova de Famalicão um espaço que permitisse o contacto com a natureza e, ao mesmo tempo, a prática de atividades culturais, desportivas e educativas para os diferentes públicos. Ou seja, trata-se de um projeto da Câmara Municipal, em parceria com a CESPU - Cooperativa de Ensino Superior Politécnico e Universitário, o CITEVE - Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal, a Associação de Moradores das Lameiras e a ADRAVE - Agência de Desenvolvimento Regional do Vale do Ave, que possibilitou a requalificação e preservação do rio Pelhe, o aproveitamento de terrenos deixados ao abandono e, ainda, a recuperação de edifícios agrícolas existentes na antiga Quinta da Devesa para outros propósitos<sup>5</sup>.

A recuperação desses edifícios permitiu a construção de equipamentos educativos e culturais, tais como, a Casa do Território, o Gabinete de Arqueologia e os Serviços Educativos, de forma a servirem o propósito do Parque da Devesa. No caso do Gabinete de Arqueologia trata-se apenas de uma cedência de espaço, pelo que está sob a alçada da divisão de Cultura e Turismo.

Neste sentido, a gestão do Parque está a encarregar a uma equipa multidisciplinar, constituída formalmente no ano de 2014, com a missão de:

Proporcionar aos munícipes e visitantes a fruição da natureza no espaço territorial designado por Parque da Devesa, contribuindo para o seu bem-estar e sensibilização para a proteção dos recursos naturais, através da dinamização de atividades que

---

<sup>5</sup> Informações retiradas do *site* oficial do Parque da Devesa <http://parquedadevesa.com/parceria/>

promovam o aumento da biodiversidade, a alteração de atitudes e comportamentos, e que disseminem boas práticas ambientais<sup>6</sup>.

O presidente da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão refere que a constituição desta equipa multidisciplinar se deve à necessidade de “acautelar e zelar pelas diversas dimensões e valências que o parque corporiza e isso exige uma equipa com uma vocação inteiramente direcionada para este espaço” (CMVNF, 2014, 28 de janeiro). A liderança da equipa pertence a Manuela Araújo, que conta atualmente com a prestação de oito técnicos municipais, especializados e distribuídos em diferentes áreas.

A Casa do Território surge como um equipamento cultural, que pretende ser “um espaço de diálogo, prospetiva e aprendizagem sobre o território de V.N. de Famalicão e da sua região envolvente”, de forma a contribuir para a formação de uma “cidadania ativa e criativa” dos seus públicos (Município de Vila Nova de Famalicão, 2012, p. 68). Este equipamento está sob a responsabilidade de Inês Carvalho, que possui três espaços destinados a exposições temporárias ou permanentes relacionadas com a temática da cultura, da sociedade, da história ou mesmo da arqueologia. Para além disso, estas exposições procuram dinamizar paralelamente um programa de conferências, palestras e atividades de serviço educativo.

A pertença da Casa do Território à Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, em última instância, faz com que existam momentos de cedência de espaço para a realização de reuniões, palestras e conferências que não estão propriamente relacionadas com o seu programa de atividades. Porém, esta política interna de rentabilização dos espaços disponíveis permite auxiliar o Parque da Devesa e a Casa do Território na divulgação das suas iniciativas, do seu programa de atividades e dos seus espaços a potenciais públicos.

---

<sup>6</sup> Citação retirada da Constituição da equipa multidisciplinar de gestão do Parque da Devesa, presente na reunião pública ordinária nº02/2014 da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão [http://www.vilanovadefamalicao.org/23\\_de\\_janeiro\\_quintafeira\\_10h00&mop=653](http://www.vilanovadefamalicao.org/23_de_janeiro_quintafeira_10h00&mop=653)

## 2.2 A Escolha da Casa do Território

A entrada no Mestrado em Ciências da Comunicação, na Universidade do Minho, trouxe a oportunidade de realizar um estágio curricular de três meses numa agência, empresa ou instituição à nossa escolha. Neste sentido, os estudantes têm a possibilidade de colocar em prática os conhecimentos teóricos que adquirem e aperfeiçoam ao longo de quatro anos, mas também de compreender a diferença entre a teoria e a realidade do mercado de trabalho.

Decidi escolher, então, uma instituição de pequena e média dimensão, que não apresentasse um departamento de comunicação bastante desenvolvido, para que me fosse possível desempenhar um papel que contribuísse para a evolução dessa instituição ao nível da comunicação.

A Casa das Artes, localizada no concelho de Vila Nova de Famalicão, pareceu-me, logo à partida, uma escolha interessante para a realização do estágio curricular, pelo facto de apresentar uma programação cultural atraente e diversificada para os seus públicos. No entanto, a população local parece não ter conhecimento dessa programação ou motivação para consumir produtos culturais, pelo que se tornava interessante compreender esta situação e tentar ajudar a equipa da Casa das Artes a desenvolver estratégias e mecanismos que permitissem minimizar este problema de comunicação externa.

O facto de a gestão da Casa das Artes estar sob a alçada da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, fez com que tivesse de recorrer à divisão de Gestão dos Recursos Humanos e Formação, de forma a obter as informações necessárias para a realização da minha candidatura ao estágio curricular. Neste sentido, os Recursos Humanos aconselharam-me a escolher a Casa do Território, onde o meu papel na comunicação teria um maior contributo pelo facto de ser um equipamento relativamente recente.

Assim sendo, entrei em contacto com a Casa do Território, para saber a sua disponibilidade em receber uma estagiária para o exercício de funções na área da comunicação. A responsável mostrou-se desde logo interessada em me receber, pois percebeu que eu seria um elemento relevante para a equipa no desenvolvimento do equipamento. Contudo, também se mostrou um pouco reticente, devido ao facto de a comunicação estar centralizada no Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, o que implica que não existe uma prática de comunicação direta na Casa do Território.

## 2.3 Experiência de Estágio

O meu estágio curricular decorreu na Casa do Território, que se localiza no Parque da Devesa, entre o dia 12 de setembro de 2016 e o dia 12 de dezembro de 2016, sob a orientação de José Agostinho Pereira, Diretor de Comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão. No local de estágio, contei também com o apoio e orientação de Manuela Araújo, chefe da equipa multidisciplinar de gestão do Parque da Devesa e de Inês Carvalho, responsável pela gestão da Casa do Território.

A primeira semana de estágio incidiu na aquisição de conhecimentos sobre o modo de funcionamento do Parque da Devesa e dos seus equipamentos, o plano de atividades, os suportes de comunicação e os elementos da equipa multidisciplinar. Este primeiro impacto com o serviço municipal permitiu-me compreender os problemas de comunicação que o Parque da Devesa possui junto dos diferentes públicos externos. Ou seja, a preocupação da chefe da equipa multidisciplinar centrava-se na sensibilização dos utilizadores do Parque da Devesa para a proteção e preservação do meio ambiente e na captação de público para as atividades.

Este conhecimento global do Parque da Devesa tornou-se relevante para conseguir compreender as especificidades e o funcionamento da Casa do Território. No início do estágio curricular, eu tinha a perceção de que a Casa do Território se tratava de uma instituição cultural, pelo facto de possuir uma programação de conferências, palestras e exposições relacionadas com a temática da cultura, da sociedade, da história e da arqueologia. Desconhecia por completo a existência dos conceitos de serviço municipal e de equipamento municipal, pelo que se tornaria numa dificuldade no correto exercício do meu estágio. Ou seja, não teria a consciência dos motivos para a tomada de determinadas opções e dinâmicas de comunicação tanto da Casa do Território, como do Parque da Devesa.

Ao longo do estágio, procurei assumir uma atitude de proatividade e apresentar um trabalho de qualidade, para que a equipa multidisciplinar pudesse confiar em mim e no meu trabalho. Tive a oportunidade de participar no ciclo de cinema e debate “Ambientar-se”, que decorre todos os meses na Casa do Território, com o intuito de consciencializar os cidadãos para diferentes problemas relacionados com o ambiente e a saúde (Figura 1). A minha função consistiu em receber os participantes, apoiar a logística do auditório e fazer o registo fotográfico do debate ao tema.



Figura 1: Participação e registo fotográfico da iniciativa “Ambientar-se”

Comecei também a escrever algumas notas de imprensa (Figura 2 e Apêndice I), em formato de breve, sobre assuntos relacionados com o Parque da Devesa e a Casa do Território, para que no final fossem enviados para os órgãos de comunicação social locais e regionais. Esta foi a primeira tarefa que me fez sentir que estava a colocar em prática alguns conhecimentos adquiridos ao longo de quatro anos, apesar de não ter tido a oportunidade de lidar diretamente com os jornalistas e o seu ritmo de trabalho (*follow-up*).

Notícias » Notícias Breves

A+ Alterar tamanho do texto

### Hortas da Devesa fazem pessoas felizes

21-09-2016



O impacto que as Hortas Urbanas da Devesa têm na qualidade de vida dos seus utilizadores vai ser um dos temas em destaque no I Colóquio Nacional de Horticultura Social e Terapêutico, que a Associação Portuguesa de Horticultura (APH) promove nos próximos dias 20 e 21 de outubro no Auditório da Escola de Hotelaria e Turismo do Estoril.

Marisa Moreira, que integra a equipa multidisciplinar do Parque da Devesa, sendo responsável pelas hortas urbanas aí existentes, vai partilhar com os participantes do encontro os resultados de um estudo que realizou em 2014 junto de quem as utiliza. De acordo com Marisa Moreira, os utilizadores revelaram que “a produção dos seus próprios alimentos saudáveis foram uma alavanca decisiva para a mudança de hábitos pessoais, mais de acordo com a prática de um estilo de vida saudável, tendo assumidamente proporcionado um estado de tranquilidade, de felicidade, de sociabilidade e de solidariedade entre os utilizadores”.

A participação no colóquio está sujeita a inscrição, que pode ser feita [AQUI](#).

### Hortas da Devesa presentes em colóquio

O impacto das Hortas da Devesa na qualidade de vida dos seus utilizadores vai ser um dos temas em destaque no I Colóquio Nacional de Horticultura Social e Terapêutico que a Associação Portuguesa de Horticultura (APH) promove nos dias 20 e 21 de outubro no auditório da Escola de Hotelaria e Turismo do Estoril.

Marisa Moreira, que integra a equipa multidisciplinar do Parque da Devesa e é responsável pelas hortas urbanas aí existentes, vai partilhar com os participantes do encontro os resultados de um estudo realizado em 2014. Segundo Marisa Moreira, os utilizadores revelaram que “a produção dos seus próprios alimentos saudáveis foram uma alavanca decisiva para a mudança de hábitos pessoais, mais de acordo com a prática de um estilo de vida saudável, tendo assumidamente proporcionado um estado de tranquilidade, de felicidade, de sociabilidade e de solidariedade entre os utilizadores”.

As inscrições para a participação no colóquio devem ser feitas em [www.aphorticultura.pt/ICNHST.html](http://www.aphorticultura.pt/ICNHST.html).

Figura 2: Exemplo de uma nota de imprensa sobre as hortas do Parque da Devesa publicada no portal da Câmara de Vila Nova de Famalicão e no jornal Opinião Pública

A centralidade da comunicação dos serviços municipais no Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão dificultou o meu contacto com as dinâmicas, as estratégias e as atividades de comunicação relacionadas com o Parque da Devesa e a Casa do Território. No local de estágio, apenas conseguia ter perceção do funcionamento e das rotinas de Manuela Araújo e de Inês Carvalho na criação e publicação de conteúdos no *site* e na página do *facebook* do Parque da Devesa, pelo facto de a comunicação *online* ser da responsabilidade de cada serviço municipal.

Neste sentido, procurei realizar um breve diagnóstico à página do *facebook*, por ser a plataforma mais utilizada e dinamizada pelo Parque da Devesa, de forma a tentar compreender o seu estilo de publicações e de mensagens com os utilizadores, através de conhecimentos adquiridos na unidade curricular de Estratégias Digitais (Apêndice II). As gestoras da página do *facebook* valorizaram o meu esforço e confessaram que a comunicação nas redes sociais era uma tarefa complicada que necessitava de tempo e alguma dedicação para a criação de conteúdos interessantes, que pudessem traduzir realmente num aumento de participantes nas iniciativas e atividades do Parque da Devesa e da Casa do Território. Para além disso, sentiam que a falta de conhecimentos aprofundados na área da comunicação *online* dificultava essa tarefa, pelo que procuravam fazer sempre o melhor que conseguiam com os recursos e os apoios que tinham à sua disposição.

No final do estágio, comecei a desempenhar algumas tarefas relativamente à gestão da página do *facebook* e do *site* do Parque da Devesa, através do envio de sugestões de mensagens, textos e publicações que pudessem ser atrativos para os utilizadores. No entanto, senti que faltava um certo sentido de estratégia e planeamento na publicação dos textos nas plataformas digitais, pelo facto de surgirem conforme as necessidades momentâneas de comunicação da equipa multidisciplinar em anunciar a data de uma atividade ou em estimular os utilizadores a adotarem um determinado comportamento coletivo (Figura 3).



Figura 3: Exemplo de publicações da página do *facebook* do Parque da Devesa

O contacto permanente com os serviços educativos da Casa do Território tornou-se numa experiência interessante e positiva, pelo facto de me ter dado a oportunidade de assistir, de participar e de orientar diferentes atividades com os alunos. Esta experiência permitiu-me demonstrar uma atitude de proatividade e versatilidade, pelo facto de ter assumido funções e tarefas que não estavam relacionadas com a minha área de formação, mas que procurava executar sempre com o maior rigor e profissionalismo.

No entanto, existiram momentos durante o meu período de estágio em que não obtive *feedback* atempadamente da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão relativamente às notas de imprensa que elaborava acerca das atividades da Casa do Território e do Parque da Devesa.

No final, fiquei com a sensação de que estive algum tempo parada e sem saber o que fazer, mas ao mesmo tempo com o sentimento de gratidão por tudo aquilo que aprendi e vivenciei ao longo de três meses.

## 2.4 Questão de Partida

A questão ou pergunta de partida é o primeiro passo de uma investigação, pelo facto de permitir ao investigador expressar “o mais exatamente possível aquilo que procura saber, elucidar, compreender melhor” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 44). Por outras palavras, trata-se do “primeiro meio para pôr em prática uma das dimensões essenciais do processo científico: a rutura com os preconceitos e as noções prévias” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 34). Neste sentido, a pergunta de partida deve ser elaborada de acordo com os critérios de clareza, de exequibilidade e de pertinência, de forma a exercer a sua função como fio condutor de uma investigação.

No presente relatório de estágio, a pergunta de partida emerge da experiência de três meses de estágio curricular na Casa do Território, pelo que tem a intenção de compreender o funcionamento, as particularidades e as estratégias de comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, de modo a tentar perceber e enquadrar as dinâmicas de comunicação da Casa do Território nesse ambiente. Ou seja, **qual a influência das práticas de comunicação interna da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão na (in)eficácia comunicativa da Casa do Território na relação com os seus públicos?**

A resposta a esta pergunta de partida começa, então, por estudar em profundidade os temas de comunicação organizacional, de comunicação interna e de comunicação municipal. O tema de comunicação organizacional permite ter uma perceção global acerca do fenómeno da comunicação no interior das organizações, através do recurso a diferentes perspetivas e de autores. Inserido no tema de comunicação organizacional, a comunicação interna incide diretamente na relação da organização com os seus públicos internos, pelo que permite compreender a importância dos funcionários para a prossecução dos objetivos e metas organizacionais. O tema da comunicação municipal surge, então, na tentativa de compreender as especificidades, os objetivos e as limitações dos municípios portugueses na relação com os seus públicos. Neste sentido, torna-se possível compreender o funcionamento e o estado de comunicação da Casa do Território com os seus diferentes públicos, pelo facto de serem um reflexo da política de comunicação e dos mecanismos de comunicação interna que a Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão possui sob os seus serviços municipais.



### 3. Enquadramento Teórico

#### 3.1 A Comunicação no Contexto Organizacional

*“É a comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação entre ela e seu meio ambiente, que definem a organização e determinam as condições de sua existência e a direção de seu movimento”* (Thayer, 1976, p. 120).

A autora Margarida Kunsch (1985, p. 19) afirma que o “homem é um ser social”, que necessita de viver em sociedade para se sentir realizado e conseguir satisfazer as suas necessidades básicas, emocionais e espirituais. Isto apenas é possível mediante a interação e a organização de pessoas que pretendem alcançar os mesmos objetivos, através de uma combinação de esforços, conhecimentos e ideias.

A organização pode ser, então, definida como um conjunto de pessoas que realiza as suas funções e tarefas num determinado ambiente e contexto, com o intuito de alcançar os objetivos propostos coletivamente. “As organizações constituem aglomerados humanos planeados conscientemente, que passam por um processo de mudanças, se constroem e reconstroem sem cessar e visam obter determinados resultados” (Kunsch, 2002, p. 27). Nesta linha de pensamento, o autor Chiavenato (2005, p. 24) afirma que a “organização é uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente continua, com o intuito de atingir um objetivo comum”.

O artigo 82º da Constituição da República Portuguesa prevê a existência de três setores de propriedade dos meios de produção - o setor público, o setor privado e o setor cooperativo e social - que permitem classificar e categorizar as diferentes organizações. No setor público, as organizações possuem a designação de instituição, estão sob o domínio do Estado ou de outras entidades públicas, com o objetivo de prestar serviço à população em geral. No setor privado, as organizações têm a denominação de empresas, pelo que estão orientadas para a obtenção de lucro e para a comercialização de produtos e serviços. No setor cooperativo e social, as organizações surgem da iniciativa privada, como resposta às necessidades sociais dos cidadãos, sem qualquer fim lucrativo.

A atuação organizacional está dependente da partilha de informações e do inter-relacionamento entre os funcionários, pelo facto de permitirem a coordenação e a execução das funções e tarefas desenvolvidas pela organização. Ou seja, é através da comunicação que os “membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exogenamente” afirma Kreps (citado em Ruão, 1999, p. 181). A comunicação trata-se, então, de uma condição *sine qua non* para o funcionamento de qualquer organização.

No entanto, as organizações tendem a relativizar o papel da comunicação, por considerarem que “os seus membros têm a aptidão natural para entender e gerir o sistema de símbolos e padrões de comportamento que determinam as atividades empresariais” (Ruão, 2001, p. 1). Essas organizações acabam por não conseguir compreender os eventuais efeitos negativos que podem resultar desse pensamento, mas também “surgir problemas estruturais graves resultantes de uma comunicação pobre e ineficiente” (Ruão, 2001, p. 1). Esta perspetiva de comunicação situa-se, então, na ideologia da escola processual, que define a comunicação como um processo de transmissão de mensagens, pelo qual uma pessoa afeta o comportamento ou o estado de espírito de outra pessoa, através da utilização de um canal e de um meio de comunicação (Fiske, 1995).

Neste sentido, é natural que também exista uma certa tendência para que as organizações não consigam compreender e distinguir corretamente os conceitos de comunicação e de informação. O ato de informar consiste em transmitir uma mensagem a uma determinada pessoa, porém isso não significa que esteja necessariamente a comunicar com essa pessoa. O ato de comunicar implica que o emissor tenha em consideração o modo como o recetor interpreta e descodifica a sua mensagem, pelo que remete para uma ideia de partilha, de relação e de negociação, tal como refere Fiske (1995) e Wolton (2010). Por outro lado, a autora Kathryn Baker (2002, p. 10) salienta que a “literatura em comunicação geralmente reconhece que a função básica da comunicação é afetar o conhecimento ou o comportamento do recetor”<sup>7</sup> através da informação, da regulação, da direção, da socialização e da persuasão.

A comunicação organizacional pode, então, assumir uma postura mecanicista (nível tático) ou uma postura estratégica (nível estratégico). A primeira perspetiva percebe a comunicação como uma ferramenta de trabalho que permite transmitir um conjunto de informações aos diferentes públicos

---

<sup>7</sup> Tradução de autor

da organização, de modo a alcançar ou cumprir um determinado objetivo. A segunda perspectiva entende o fenómeno da comunicação como um “processo de criação de conhecimento”, que permite promover o diálogo e ajudar a “construir a realidade organizacional”, tal como refere a autora Marlene Marchiori (2010, p. 151).

As organizações começaram a perceber que um “clima favorável” entre os funcionários permitia a concretização dos seus objetivos, mas também a sentir a “necessidade de racionalizar e gerir adequadamente a sua comunicação, tanto com os públicos internos como externos” (Muriel & Rota, 1980, p. 237)<sup>8</sup>. Neste sentido, a autora Marlene Marchiori (2010, p. 148) afirma que as organizações precisam de seguir em frente e de começar a “visualizar a comunicação como um processo, como uma perspectiva de maior desenvolvimento, como algo que gera conhecimento para as pessoas, que modifica estruturas e comportamentos”. Deste modo, é possível afirmar que a comunicação organizacional tem um papel fundamental e crucial no funcionamento de uma empresa ou instituição, pelo facto de ser através da “comunicação que os participantes conhecem e transmitem as suas funções laborais” e por permitir que a administração tenha “acesso aos dados necessários” (Fernandes, 2011, p. 5) para tomar uma decisão consciente e adequada às necessidades dos diferentes públicos.

A aposta na comunicação organizacional deve começar, então, na criação de um gabinete ou departamento de comunicação, composto por técnicos e profissionais de comunicação com formação superior nesta área de estudos. Deste modo, a localização do gabinete de comunicação na estrutura administrativa de uma organização permite determinar e compreender o papel da comunicação organizacional para os seus administradores e profissionais de comunicação, por conseguir refletir o seu nível de autoridade. Muriel e Rota (1980) afirmam que o gabinete de comunicação pode ser apresentado na estrutura organizacional através de duas formas distintas, na linha de autoridade ou no nível de *staff* ou assessoria.

A linha de autoridade trata-se de uma posição específica no interior do organograma, que se localiza logo abaixo da presidência e possui a “função estratégica de dirigir e coordenar os processos organizacionais” (Oliveira, 2007, maio, p. 7), de forma a estarem alinhados com os objetivos primários da organização.

---

<sup>8</sup> Tradução de autor

Esta localização concede à comunicação organizacional uma “posição de destaque hierárquico e de autoridade”, que lhe permite ter uma maior participação no processo de decisão, mas também uma “maior autoridade interna e autonomia para tomar decisões, o que agiliza a execução das ações e continuidade do processo” (Oliveira, 2007, maio, p. 7). Para além disto, a presença na linha de autoridade permite que o departamento de comunicação tenha ao seu encargo uma equipa mais alargada, distribuída em diferentes gabinetes de comunicação, de forma a dar uma resposta mais especializada e adequada às dimensões da comunicação organizacional.

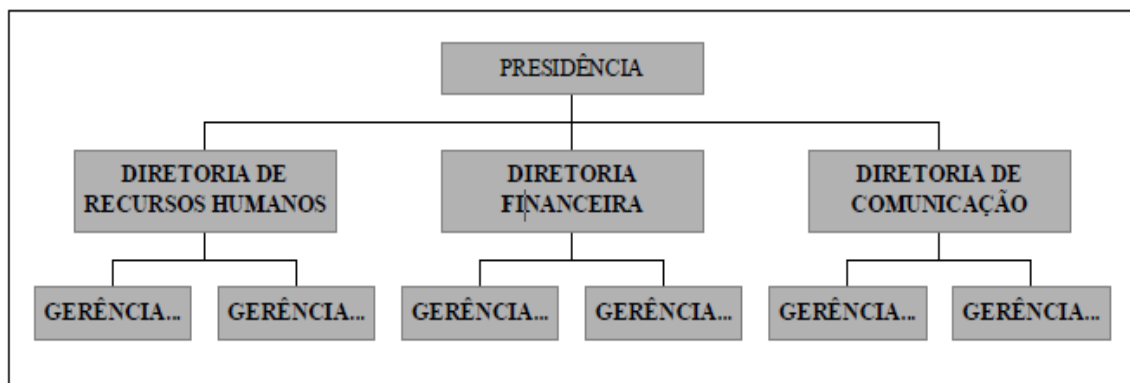


Figura 4: Linha de Autoridade  
Fonte: Oliveira, 2007, maio, p. 7

Por sua vez, o nível de staff ou assessoria não se localiza na “linha direta de autoridade dentro do organograma” (Muriel & Rota, 1980, p. 242), pelo que exerce a sua influência na organização através da assessoria e atende diretamente as demandas da presidência<sup>9</sup>. As autoras Muriel e Rota (1980, p. 242) referem, ainda, que:

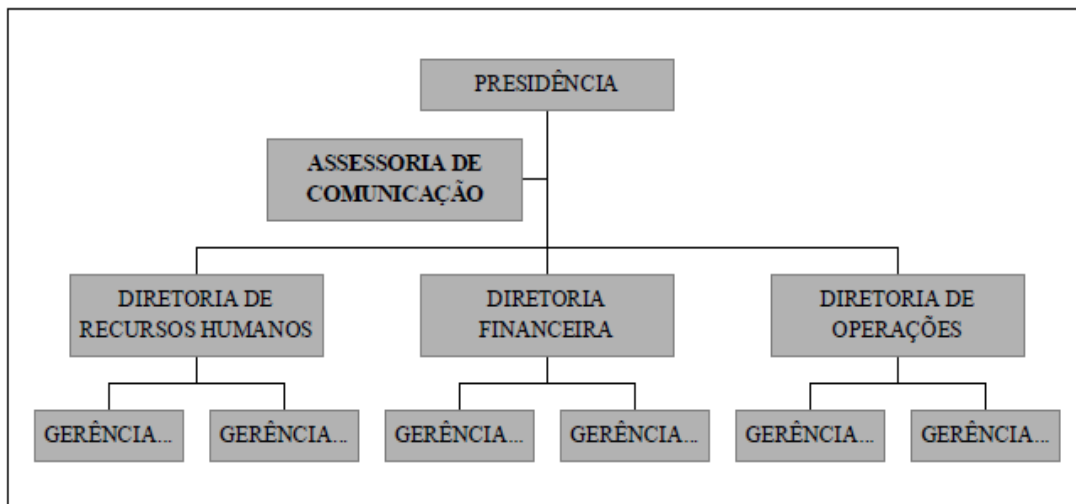
Esta posição facilita o trabalho de conciliação de interesses e permite o exercício de supervisão em todos os departamentos que entram em contacto com diferentes públicos específicos, certificando-se de que todos esses contactos sejam efetuados de forma congruente com as políticas e objetivos de relação da instituição.<sup>10</sup>

No entanto, Ivone Oliveira (2007, maio, p. 8) acrescenta que esta proximidade com a presidência pode originar alguns problemas de “aceitação interna”, também pelo facto de a assessoria estar afastada dos outros níveis da hierarquia e, por conseguinte, “gerar desconfiança, uma vez que as decisões são tomadas em nível superior e não junto àqueles que têm correlação interna de poder”.

---

<sup>9</sup> Tradução de autor

<sup>10</sup> Tradução de autor



**Figura 5:** Nível de *Staff* ou Assessoria

Fonte: Oliveira, 2007, maio, p. 8

A comunicação constitui-se, então, como um “mecanismo de construção de sentido coletivo e modo de coordenação social, através de diferentes tipos de comunicação organizacional, como: a publicidade, as relações públicas, a comunicação administrativa, o *merchandising* ou a promoção de vendas”, tal como afirmam os autores Ruão, Salgado, Freitas e Ribeiro (2014, p. 18).

### 3.1.1 A Importância da Comunicação Interna

*“A comunicação interna engloba todos os atos de comunicação que se produzem no interior de uma empresa”* (Westphalen, 1991, p. 65).

A comunicação interna é um aspeto fundamental para o bom funcionamento de qualquer organização, pelo facto de permitir a criação e a “manutenção de um clima positivo” e de respeito entre os funcionários, que contribuem para a concretização dos objetivos e metas organizacionais (Costa, 2010, p. 40). Neste sentido, a autora Kamila Granzotto (2013, p. 28) afirma que a comunicação interna é feita “por funcionários e para funcionários, com finalidades e benefícios múltiplos, desde informar novas políticas e reformas dentro de uma organização, estabelecer regras, oferecer suporte, até promover reconhecimento profissional, sentimento de pertença, união e identidade”. Na opinião de João Curvello (2012, p. 22), a comunicação interna pode ser definida como um “conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública”.

No passado, as organizações tinham uma certa tendência em privilegiar o relacionamento com o seu público externo, por considerarem que a base do sucesso e, no fundo, da subsistência residia na constante conquista dos seus clientes, pelo que acabavam por negligenciar o contacto com o seu público interno. Porém, a administração começou a perceber que “um programa de comunicação eficaz destinado aos seus funcionários está diretamente relacionado aos bons resultados” da organização (Granzotto, 2013, p. 33).

No entanto, a autora Armanda Lemos (2016, p. 75) refere que os funcionários não podem ser “responsáveis pelo dia-a-dia comunicacional dentro das organizações”, essa questão deve estar ao encargo do profissional de comunicação, porém estes têm a possibilidade de “ajudar e participar na conquista dos seus objetivos, contribuindo para construção de uma estratégia de comunicação eficaz para todos”. A integração dos funcionários na tomada de decisão permite, então, que estes se envolvam efetivamente nos objetivos e no sucesso da organização e, consequentemente, transmitam uma imagem positiva da organização no ambiente externo. Neste sentido, Nascimento (s/d, p. 10) salienta que o desenvolvimento de atitudes positivas e motivadoras junto do público interno, permite gerar um “efeito multiplicador de visibilidade por meio das pessoas”. Os funcionários têm, então, a capacidade de influenciar o público externo,

pelo facto da sua opinião sobre a organização ser totalmente transparente e desinteressada (Pessoni & Yizima, 2011).

Neste sentido, as organizações precisam de desenvolver um plano de comunicação interna consistente e coerente com os seus objetivos e metas organizacionais, de modo a conseguirem ter um relacionamento estratégico com o seu público interno e facilitar a comunicação entre os funcionários de diferentes níveis hierárquicos. A autora Armanda Lemos (2016, p. 110) acrescenta que:

A prossecução dos objetivos de comunicação prevê uma abordagem às dimensões de participação das chefias, de planificação das ações informativas, de preparação dos modos de distribuição da informação e comunicação, numa atuação que, além de facilitar o funcionamento da organização, estimula a humanização das relações de trabalho e cria uma atitude de proximidade de base vertical - *top-down* e *bottom-up*.

Contudo, Granzotto (2013, p. 35) afirma que existe um conjunto de organizações de pequenas, médias e grandes dimensões que encaram a comunicação interna como um processo de comunicação:

Essencialmente descendente, repleta de tecnicismos e jargões próprios da indústria em que atua, com a finalidade maior de informar regras, medidas, deveres e, com sorte, alguns direitos, subestimando assim um importante nicho da sua comunicação em detrimento da sua comunicação externa.

Ou seja, a comunicação interna pode ocorrer fundamentalmente em três sentidos: no sentido vertical descendente, no sentido vertical ascendente e no sentido horizontal ou lateral. Tal como foi referido anteriormente, as organizações demonstram uma preferência natural pela comunicação vertical descendente (do topo da pirâmide para a base), pelo facto de lhes permitir transmitir um conjunto de mensagens de conteúdo informativo relacionadas com o trabalho e com as decisões tomadas pelos cargos superiores da hierarquia. Para além disso, este fluxo de comunicação também permite ensinar os funcionários a reconhecer e a interiorizar a cultura e os objetivos da sua organização (Lemos, 2016).

No entanto, as organizações têm uma certa tendência em utilizar excessivamente os canais de comunicação descendente, para garantir que os seus funcionários estão devidamente informados e conscientes sobre a realidade organizacional. O problema é que esta saturação dos canais de

comunicação pode suscitar o efeito contrário junto dos membros da organização, pelo facto de lhes causar alguma confusão, frustração e impaciência ao tentarem procurar e filtrar a informação fundamental para a realização das suas tarefas. Para além disso, este descontrolo no envio da informação também pode fazer com que as mensagens sejam contraditórias ou, então, que não tenham em consideração o *feedback* dos funcionários relativamente a um determinado assunto (Lemos, 2016).

Para tentar colmatar este problema, os autores Larkin e Larkin (citado em Baker, 2002, p. 7) sugerem que “a comunicação descendente é mais eficaz, se os administradores comunicarem diretamente com os supervisores e os supervisores comunicarem diretamente com os seus funcionários”<sup>11</sup>. Ou seja, o aumento de poder dos supervisores permite que os funcionários recebam apenas a informação necessária para a execução das suas funções e tarefas, o que resulta num aumento de satisfação e desempenho junto dos mesmos.

Em contraponto, a aposta das organizações na comunicação vertical ascendente (da base da pirâmide para o topo) é geralmente insuficiente e deficitária, pelo facto de a administração não se sentir confortável em receber o *feedback* dos seus funcionários ou não ter paciência ou tempo para escutar as suas reclamações ou sugestões (Granzotto, 2013; Lemos, 2016). A comunicação ascendente trata-se, então, do fluxo de comunicação que decorre no sentido inverso da hierarquia, que permite aos funcionários transmitir o seu *feedback* diretamente aos seus superiores, com o intuito de “resolver questões laborais e interpessoais internas” (Granzotto, 2013, p. 31). No entanto, esta falta de aposta também está relacionada com o facto de os funcionários não se sentirem confortáveis em partilhar a sua opinião com os seus superiores e evitarem, sobretudo, “transmitir as informações negativas e desfavoráveis” (Lemos, 2016, p. 89), por receio de sofrerem algum tipo de represálias no seu ambiente de trabalho.

Por último, a comunicação horizontal ou lateral (entre os pares) é o fluxo de comunicação menos apreciado pelas organizações, pelo facto de estar frequentemente associado a “boatos, rumores e outros tipos de comunicação consideradas não produtivas e não fiáveis por gestores em geral” (Granzotto, 2013, p. 31). Este fluxo de comunicação é aquele que ocorre entre os funcionários do mesmo nível na hierarquia, pelo que tem a capacidade de “criar condições bastante favoráveis a

---

<sup>11</sup> Tradução de autor



uma otimização de recursos e desempenho organizacional” tal como refere Kunsch (citado em Pessoni & Yizima, 2011, p. 135).

Neste sentido, a autora Kamila Granzotto (2013, p. 31) refere que as funções da comunicação horizontal ou lateral consistem na “promoção de relacionamentos interpessoais mais consistentes por meio do intercâmbio de ideias e da administração e resolução de problemas e conflitos”, na “troca de informações organizacionais relevantes para a coordenação e execução de tarefas”, na “produção de recomendações para a tomada de decisões”, no “apoio mútuo” e na “adaptação organizacional”.

Para além disso, a comunicação interna também pode ser compreendida através de duas modalidades de comunicação: a comunicação formal e a comunicação informal. A comunicação formal é aquela que obedece a estrutura formal de uma organização, pelo que utiliza os canais de comunicação formais (ascendente, descendente e horizontal) para transmitir mensagens de conteúdo aos membros da organização, sob a forma de ordens, diretivas, instruções, discursos ou relatórios, tal como refere Granzotto (2013). No entanto, a comunicação formal não consegue “satisfazer na plenitude as necessidades de informação dos colaboradores da organização”, pelo que recorrem com frequência à “*grapevine*”<sup>12</sup> para recolher as informações que não conseguem obter através dos canais formais” (Costa, 2011, pp. 42-43).

A comunicação informal tem a capacidade de fluir em todas as direções, pelo que emerge das relações sociais entre os funcionários, através da partilha de informações relacionadas com a organização ou de questões e propósitos pessoais. Por outras palavras, a comunicação informal não depende dos canais de comunicação estabelecidos pela organização, pois esta surge de forma espontânea nos momentos de conversa e de partilha entre as pessoas (Kunsch, 2002). A autora Sandra Marinho (2004, p. 2) salienta que “as vantagens da comunicação informal nas organizações residem no melhor desempenho de tarefas, mas também num nível mais pessoal, o do apoio social, traduzido em laços de amizade ou relações de aconselhamento”.

No entanto, esta forma de comunicação também permite o aparecimento de boatos e de rumores no seio da organização, causados pela ineficácia da informação proveniente dos canais de comunicação formais e estimulados pelo sentimento de insegurança. Neste sentido, Margarida

---

<sup>12</sup> A *grapevine* é o conceito utilizado para designar todo o tipo de comunicação informal.

Kunsch (2002, p. 84) afirma que a comunicação informal deve ser “canalizada para o lado construtivo, ajudando as organizações a buscar respostas muito mais rápidas para as inquietudes ambientais e facilitando o convívio e a gestão das pessoas com vistas em uma administração participativa”.

### 3.2 A Comunicação no Contexto do Município

*“Entende-se por comunicação municipal um conjunto de atividades, verbais ou extra-verbais, concretizadas pelos municípios ou tende-os por referência, que visa legitimar os seus valores, atividades e objetivos”* (Camilo, 1999).

Em Portugal, a comunicação começou a exercer um papel fundamental no contexto dos municípios, no momento em que a Administração Central delegou um conjunto de funções e tarefas para as autarquias locais, devido ao subdesenvolvimento generalizado dos concelhos e da “decadência dos modelos assistencialistas do Estado Providência”, tal como refere o autor Eduardo Camilo (1998, p. 7). Esta situação foi potencializada pela adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (CEE) no ano de 1986, que possibilitou o aparecimento de novas políticas de atuação local. Neste sentido, a aposta na comunicação surge na necessidade das autarquias em se adaptarem às novas políticas de atuação local, procurando perceber junto dos seus cidadãos as necessidades reais do município e, consequentemente, “criar uma imagem positiva e mais envolvente da autarquia” (Fernandes, 2011, p. 15).

No discurso de condecoração de quinze antigos autarcas, o anterior presidente da República Aníbal Cavaco Silva realça a importância das autarquias locais para o desenvolvimento do país.

Nestes 40 anos da nossa democracia, as autarquias locais deram um contributo decisivo para o desenvolvimento do país, para a melhoria das condições de vida da população, para a coesão social e territorial, construíram infraestruturas básicas, equipamentos escolares, de saúde, de desporto, de lazer, de cultural, recuperaram o património histórico no nosso país (Lusa, 2015, 13 de fevereiro).

Para além disso, o aparecimento de dinâmicas sociais torna a atuação dos municípios num elemento incontestável no desenvolvimento dos concelhos, pelo facto de traduzirem um “maior grau de participação e de exigência das populações locais relativamente à atuação dos autarcas e à qualidade da prestação dos serviços prestados pelos aparelhos municipais”, tal como refere o autor Eduardo Camilo (2010, p. 14).

Camilo (1998) afirma que a comunicação municipal deve ser encarada como um conjunto de atividades concretizadas pelo município, com o intuito de informar os cidadãos acerca das suas decisões políticas e administrativas e sensibilizar as pessoas a adotarem um determinado comportamento coletivo, que permita a preservação das infraestruturas e dos espaços públicos.

Portanto, a ação municipal deve estar “adequada às realidades locais e ir ao encontro das necessidades e dos interesses sentidos coletivamente pelas populações” (Camilo, 1998, p. 8), pelo que deve desenvolver mecanismos que permitam a participação e a colaboração dos cidadãos nos assuntos do município.

A comunicação desempenha um papel importante, se for suficientemente dinamizada pelos municípios, de forma a assumir-se como um espaço de expressão e de debate público, aberto à participação das sociedades locais, e torno das diferentes conceções de desenvolvimento que possam estar em discussão. (Camilo, 1998, p. 8)

Por outras palavras, o autor Jacinto (2001, pp. 87-88) salienta que a comunicação municipal pretende estimular os cidadãos locais a intervirem e a participarem ativamente na política local numa “perspetiva de debate e de troca de ideias que se relacionam com problemas de índole política, isto é, que resultam, exclusivamente, da vivência dos cidadãos numa comunidade local”.

A comunicação no contexto dos municípios pode ser, então, compreendida através de uma vertente de informação municipal, de comunicação política e de comunicação simbólica. Neste sentido, o autor Eduardo Camilo (1998, p. 16) salienta que o principal objetivo da comunicação municipal é a “afixação ou publicação obrigatória por lei” das decisões políticas e administrativas dos órgãos municipais, presentes no Edital ou no Boletim Municipal. Esta informação municipal também se reside na necessidade de as autarquias locais explicarem e justificarem as suas decisões ou em sensibilizarem os cidadãos a adotarem um determinado comportamento coletivo.

A comunicação municipal tem também o intuito de legitimar os “critérios políticos subjacentes às opções administrativas dos municípios ou às atividades concretizadas pelos autarcas” (Camilo, 1998, p. 18), pelo facto de as autarquias locais se tratarem de aparelhos político-administrativos sustentados por mandatos políticos de quatro anos. Neste sentido, o autor Eduardo Camilo (1998, p. 20) entende a comunicação política municipal como uma “atividade dialógica essencial para a concretização de uma participação democrática e pluralista”.

A ultima vertente da comunicação municipal permite que a comunicação incida num “determinado ambiente sócio-local donde emerge um conjunto de práticas, estilos de vida e relações sociais especificamente locais” (Camilo, 1998, p. 24), que podem ser impostas e dinamizadas pelo município ou desencadeadas pelas sociedades civis municipais. Nesta linha de pensamento, a comunicação simbólica municipal tem a função de desenvolver, interiorizar e ritualizar uma

“identidade municipal assente no ideal de comunidade”, em que o concelho se assume como um “espaço onde ser desencadeia uma ordem sócio-local específica com uma cultura própria” (Camilo, 1998, p. 24).

Os municípios possuem dinâmicas de comunicação centralizadas essencialmente para uma resposta imediata a um determinado problema e para uma abordagem comunicacional a curto prazo, dependente de mandatos de quatro anos, que podem conduzir a um conjunto de problemas que apenas seriam resolvidos a médio e longo prazo (Camilo, 1999). Portanto, a comunicação municipal deve acompanhar em permanência “as atividades e o ritmo de funcionamento do município”, o que implica o desenvolvimento e a concretização quotidiana de “ações comunicacionais” e ao procedimento sistemático de uma “análise permanente de resultados” (Camilo, 1998, p. 27).

O autor Eduardo Camilo (1998, pp. 28-29) salienta que a comunicação municipal não pode ser considerada como um “mero veículo de transmissão de informações através do qual os autarcas informam unilateralmente com os munícipes”, pelo que deve assumir-se como “um espaço de diálogo entre os cidadãos e os seus representantes políticos, a propósito da relevância público-autárquica das atividades municipais”. Ou seja, as atividades municipais devem refletir os interesses coletivos dos seus cidadãos, pelo facto de serem o “resultado de uma participação alargada das populações nos problemas e nos interesses municipais” (Camilo, 1999)<sup>13</sup>. Neste sentido, as autarquias locais sentiram a necessidade de criar estruturas municipais, lideradas por profissionais de comunicação, capazes de gerar conteúdos informativos para os diferentes públicos e de promover plataformas de discussão e de debate de ideias.

No entanto, a mentalidade passiva e desconfiada dos cidadãos em relação às instituições públicas nacionais e locais pode levar a um certo distanciamento da população em relação aos seus representantes políticos. “Esta situação resulta do facto de as populações sentirem que as atividades e as deliberações municipais refletem cada vez menos as suas necessidades e expectativas, sendo permeadas por interesses pessoais e por jogos de permanência no poder” (Camilo, 1998, p. 43).

---

<sup>13</sup> Este artigo não possui paginação, pelo que as citações foram retiradas de <http://bocc.ubi.pt/pag/camilo-estrategias-municipios.html>.

Por outro lado, os cidadãos não procuraram participar ativamente nos aspetos políticos ou mesmo nas atividades municipais, por considerarem que não possuem qualquer influência para alterar a situação e conseguir defender os seus interesses pessoais e coletivos.

Em Portugal, os municípios são constituídos formalmente por três órgãos distintos: o Presidente da Câmara Municipal, a Câmara Municipal e a Assembleia Municipal, pelo que são definidos através de dois critérios de atuação que possuem “influência na natureza das ações de comunicação municipal: o princípio da eficácia e o princípio da democracia” (Camilo, 1998, pp. 61-62).

O princípio da eficácia é constituído por um “conjunto de valores subjacentes à atuação dos serviços administrativos do município” (Camilo, 2010, p. 15), que se caracteriza por uma “racionalidade privada de tipo técnico que diz respeito à forma como o conhecimento é utilizado para a concretização de determinados objetivos municipais” (Camilo, 1999). Por outras palavras, o princípio da eficácia está relacionado com a atuação dos órgãos administrativos (Câmara Municipal) do município, que consiste na “concretização processual de uma ação administrativa” (Camilo, 2010, p. 16). Neste contexto, a comunicação municipal é concebida essencialmente como um recurso técnico, que tem o intuito de “divulgar, propor e legitimar uma oferta de consumo público municipal” (Camilo, 1999).

Por sua vez, o princípio da democracia está associado à ideia de reflexão e de discussão pública acerca da prestação e da adequação dos serviços públicos municipais, pelo que se relaciona com a atuação dos órgãos políticos (Assembleia Municipal) ou político-administrativos (Presidente da Câmara Municipal) do município. Ou seja, a atuação destes organismos decorre da racionalidade pública, pelo que as suas atividades devem resultar de uma participação ativa das sociedades civis “nos processos de decisão municipal”, de forma a exprimirem “os interesses e a vontade coletiva” (Camilo, 1999). Neste sentido, a comunicação municipal deve ter a capacidade de “conceber canais que possibilitem às populações locais acompanharem e participarem de forma ativa na vida do município” (Fernandes, 2011, p. 18).

A bibliografia referente ao papel da comunicação no contexto dos municípios traduz-se essencialmente no contacto com os seus diferentes públicos externos, tendo em consideração o modo de atuação de cada órgão municipal. Neste sentido, o consultor de comunicação política Custódio Oliveira (citado em Fernandes, 2011, p.42) afirma que a generalidade das autarquias

não valoriza o papel da comunicação interna para o seu bom funcionamento, pelo que “muitas vezes a parte administrativa é afetada pela ineficiência da comunicação interna”. Custódio Oliveira acrescenta ainda que a própria coerência das mensagens pode ser afetada, pelo facto de existir situações em que a mensagem oficial veiculada pelo gabinete de comunicação não está em concordância com o discurso dos funcionários para o exterior. Por sua vez, a autora Espírito Santo (1996) refere, no seu estudo, que o setor público possui um grande investimento em comunicação interna, sendo que 87% das suas instituições possuem uma área responsável pela comunicação interna.

## 4. Estudo de Caso: Casa do Território

### 4.1 Metodologia

Tendo em consideração a pergunta de partida: **“Qual a influência das práticas de comunicação interna da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão na (in)eficácia comunicativa da Casa do Território na relação com os seus públicos?”**, o presente relatório de estágio pretende compreender o fenómeno de comunicação interna no contexto da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão e as suas especificidades. A compreensão deste fenómeno permite perceber a influência que a comunicação municipal exerce na eficácia ou ineficácia de comunicação da Casa do Território na relação com os seus diferentes públicos.

No entanto, a compreensão do estado de comunicação da Casa do Território não estaria completa sem a inclusão do Parque da Devesa nessa equação, pelo facto de a comunicação da Casa do Território estar totalmente dependente dos suportes de comunicação do Parque da Devesa. Por este motivo, a pergunta de partida teve de ser reformulada para: **“Qual a influência das práticas de comunicação interna da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão na (in)eficácia comunicativa do Parque da Devesa e da Casa do Território na relação com os seus públicos?”**, de forma a que a investigação tenha em consideração todas as variáveis que condicionem o estado de comunicação da Casa do Território.

A definição do objeto de estudo trouxe-me um conjunto de dificuldades durante a elaboração do relatório de estágio, pelo facto de a Casa do Território apresentar simultaneamente duas posturas no seu relacionamento com o Parque da Devesa: de complementaridade e de dependência. A postura de complementaridade reside-se no facto de a Casa do Território estar ligada aos temas de cultura, de sociedade, de história e de arqueologia, mas também por apresentar uma programação específica de atividades, palestras, conferências e exposições. Por sua vez, a programação do Parque da Devesa está relacionada essencialmente com os temas de ambiente e de saúde, devido ao facto de ser um parque artificial que pretende promover a proteção e a preservação da biodiversidade e a prática de exercício físico. A postura de dependência centra-se no facto de a comunicação da Casa do Território estar dependente dos suportes de comunicação do Parque da Devesa, sendo que as atividades de comunicação da Casa do Território são



efetuadas por Inês Carvalho, enquanto que as atividades de comunicação do Parque da Devesa são efetuadas por Manuela Araújo. Ou seja, a minha dificuldade consiste em perceber e delimitar a comunicação da Casa do Território e a comunicação do Parque da Devesa.

Ao longo do estágio curricular, procurei recolher um conjunto de documentos e de informações relacionados com o funcionamento e as especificidades da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, do Parque da Devesa e da Casa do Território, de forma a conseguir delinear o meu objeto de estudo e proceder à construção do modelo de análise. Este processo permitiu-me perceber que a delimitação do objeto de estudo na influência das práticas de comunicação interna da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão na eficácia ou ineficácia comunicativa do Parque da Devesa e da Casa do Território na relação com os seus públicos seria insuficiente para compreender em profundidade este fenómeno. Neste sentido, decidi incluir a dimensão da comunicação externa na construção do modelo de análise, de modo a conseguir perceber se existe uma área de comunicação predominante ou da preferência do Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão.

Portanto, o modelo de análise permite delinear e interligar todos os eixos de análise provenientes do capítulo do Enquadramento Teórico, sendo que conta com a presença de dois eixos de análise: a comunicação municipal e o perfil dos colaboradores (Tabela 1). O primeiro eixo de análise tem o intuito de explorar a localização e a composição do Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, de compreender a política de comunicação, as perspetivas dos entrevistados relativamente ao fenómeno de comunicação municipal e a influência da organização junto do Parque da Devesa e da Casa do Território e, por fim, de perceber a adequação dos suportes de comunicação internos e externos às dinâmicas dos serviços municipais. O segundo eixo de análise pretende explorar o percurso académico e profissional dos colaboradores, de forma a perceber a opinião e o conhecimento deles relativamente ao fenómeno da comunicação no contexto das organizações.

Eixos de Análise	Dimensões	Componentes	Indicadores
1. Comunicação Municipal	1.1 Gabinete de Comunicação	1.1.1 Composição	a) Número de elementos que compõem o Gabinete de Comunicação da CM VNF; b) Perceber as funções que cada elemento exerce no interior da CM VNF;
		1.1.2 Localização	c) Localizar o Gabinete de Comunicação no organograma da CM VNF; d) Perceber a importância da comunicação municipal através da sua localização no organograma;
	1.2 Política de Comunicação		e) Classificar o nível de comunicação da CM VNF f) Perceber a importância da comunicação municipal para a CM VNF, o Parque da Devesa e a Casa do Território; g) Perceber se existe um plano de comunicação integrado para a CM VNF, o Parque da Devesa e a Casa do Território; h) Perceber as áreas de comunicação priorizadas pelo Gabinete de Comunicação e os seus objetivos; i) Perceber a desvalorização da comunicação <i>online</i> nos serviços municipais; j) Perceber a influência da comunicação da CM VNF na eficácia ou ineficácia da comunicação do Parque da Devesa e da Casa do Território com os seus públicos; k) Perceber a aceitação da CM VNF, do Parque da Devesa e na Casa do Território na possível existência de um profissional de comunicação no Parque da Devesa;
	1.3 Suportes de Comunicação		l) Perceber se os suportes de comunicação estão adequados às necessidades dos diferentes públicos;
			m) Perceber se os colaboradores têm uma formação superior (bacharelato, licenciatura, mestrado, pós-graduação ou doutoramento) na área de Comunicação ou similares;
2. Perfil dos Colaboradores	2.1 Habilitações Literárias		n) Perceber se os colaboradores fizeram alguma formação específica para as funções que exercem ao nível da comunicação;
	2.2 Formações		o) Perceber se os colaboradores possuem experiência profissional na área de comunicação ou similares.
	2.3 Experiência profissional		

**Tabela 1:** Modelo de Análise

O presente relatório de estágio está inserido no paradigma interpretativo, pelo facto de este permitir “penetrar no mundo pessoal dos sujeitos” e procurar compreender e interpretar os significados que estes atribuem às diferentes situações do seu contexto social (Coutinho, 2014, p. 18). O paradigma de investigação constitui, então, o “sistema de pressupostos e valores que guiam a pesquisa, determinando as várias opções que o investigador terá que tomar no caminho que o conduzirá rumo às respostas” (Coutinho, 2014, p. 24). No presente caso, o paradigma interpretativo centra a sua atenção nas noções científicas de “compreensão, significado e ação” acerca de um fenómeno, inserido num determinado contexto social (Coutinho, 2014, p. 17). Neste sentido, a utilização de uma metodologia qualitativa tornou-se a decisão mais coerente, pelo que tem o propósito de “desvendar a intenção, o propósito da ação, entendendo-a na sua própria posição significativa, isto é o significado tem um valor enquanto inserido nesse contexto” tal como indica Pacheco (citado em Coutinho, 2014, p. 28).

Por sua vez, o método de investigação constitui “o caminho para chegar ao conhecimento científico, sendo o conjunto de procedimentos que servem de instrumentos para alcançar os fins da investigação” (Bisquerra, citado em Coutinho, 2014, p. 24). Deste modo, decidiu-se utilizar o método de estudo de caso, pelo facto de tentar “compreender a totalidade de uma situação específica e descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto, mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado” (Martins, 2008, p. 11). O autor Robert Yin (2001, p. 32) salienta que um estudo de caso se trata de uma “investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”. Ou seja, este método permite aos investigadores “esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados” (Schramm, citado em Yin, 2001, p. 31).

A presente investigação centrou-se na utilização de três instrumentos de recolha de dados: as entrevistas, a análise documental e a observação direta resultante da experiência de estágio. Neste sentido, foram realizadas duas entrevistas estruturadas presencialmente à chefe da equipa multidisciplinar de gestão do Parque da Devesa (Manuela Araújo) e à responsável pela gestão da Casa do Território (Inês Carvalho) no dia 3 de julho de 2017, na Livraria Municipal da Casa do Território. No entanto, na impossibilidade de agendar uma reunião com o Diretor de Comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão (José Agostinho Pereira), devido à pressão e

proximidade das Eleições Autárquicas de 2017, a entrevista teve de ser realizada excecionalmente por correio eletrónico no dia 1 de agosto de 2017.

A construção do guião das entrevistas teve em consideração os quinze indicadores do modelo de análise, de forma a garantir uma resposta completa e adequada a todos os propósitos e indicadores da investigação. Neste sentido, a estrutura do guião das entrevistas está organizada em quatro grupos de questões relacionados com os temas: perfil académico e profissional, gabinete de comunicação, política de comunicação e suportes de comunicação (Apêndices IV a VI).

A análise dos resultados das entrevistas foi efetuada através da técnica de análise de conteúdo qualitativa, que tem o objetivo de “compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”, através da utilização do procedimento de análise de categorias (Chizzotti, citado em Mozzato & Grzybovski, 2011, p. 734). Este procedimento consistiu na criação de um quadro de análise específico para cada tema/grupo presente no guião das entrevistas: perfil académico e profissional, gabinete de comunicação, política de comunicação e suportes de comunicação (Apêndice VII). Esta divisão do quadro de análise por tema/grupo auxiliou o processo de organização e categorização dos dados das três entrevistas por indicador de análise e por entrevistado.

A análise documental consistiu na análise do Plano de Atividades e Orçamento de 2016 do Parque da Devesa e da Estrutura Orgânica Nuclear e Unidades Orgânicas Flexíveis do Município de Vila Nova de Famalicão (Anexo I), de forma a permitirem auxiliar o processo de construção do modelo de análise e, posteriormente, o guião das entrevistas. Neste sentido, o primeiro documento permitiu compreender que a comunicação possui relevância para o Parque da Devesa, pelo facto de incluírem a elaboração de um plano de comunicação nos objetivos propostos no ano de 2016. O segundo documento permitiu perceber que o Gabinete de Comunicação não está diretamente presente no organograma da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, pelo que se encontra sediado no Gabinete de Apoio à Presidência.

A observação direta é o resultado da experiência de estágio curricular na Casa do Território, que consistiu na criação de um diário de bordo que permitisse anotar diariamente as tarefas realizadas em contexto de estágio e as observações relacionadas com as dinâmicas de comunicação da Casa do Território, do Parque da Devesa e da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão.

## 4.2 Apresentação dos Resultados

O subcapítulo *Apresentação dos Resultados* obedece a estrutura e a divisão dos quadros de análise que se encontram no Apêndice VII, de forma a permitir uma ligação harmoniosa entre os quatro quadros de análise e os quatro pontos deste subcapítulo.

### 4.2.1 Perfil Académico e Profissional

O percurso académico de José Agostinho Pereira esteve ligado essencialmente à área da filosofia, sendo que possui uma Licenciatura em Filosofia pela Faculdade de Filosofia da Universidade Católica Portuguesa. Manuela Araújo tem uma Licenciatura em Engenharia Química e outra em Arquitetura e, ainda, um Mestrado em Tecnologias do Ambiente. Inês Carvalho possui uma Licenciatura em Relações Internacionais, no ramo de Cultura e Política e, posteriormente, realizou o ano curricular do Mestrado em Educação.

Manuela Araújo afirma que não possui qualquer formação ou conhecimentos teóricos relacionados com a área da comunicação *online*, onde afirma que aprendeu “praticamente tudo por conta própria, através da criação de um *blog*, de uma página do *facebook* e do *twitter*”. Realça as palavras “formação zero” no início da sua resposta. Por outro lado, Inês Carvalho demonstra um maior conhecimento acerca do fenómeno de comunicação, através da realização de “pequenas formações e pontuais sobre a comunicação interna, sobre a comunicação externa e sobre a comunicação de eventos culturais”. José Agostinho Pereira afirma ter realizado duas formações específicas, relacionadas com as funções que exerce atualmente na Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão.

O percurso profissional de Manuela Araújo começou por estar estreitamente ligado à área da Química, onde exerceu funções numa empresa têxtil e num laboratório de análises químicas. Posteriormente, realizou um estágio na Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão na área do Planeamento, devido à sua formação em Arquitetura, e permaneceu na instituição até aos dias de hoje. Esteve, ainda, na área da Gestão, mas a sua vocação era o Ambiente, pelo que decidiu assumir a gestão do Parque da Devesa. Inês Carvalho exerceu funções na Divisão de Educação na Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão e, em seguida, assumiu a responsabilidade de gerir a Casa do Território. Por outro lado, José Agostinho Pereira esteve no jornal O Povo Famalicense como colaborador e jornalista e, posteriormente, integrou o Gabinete de

Comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, onde permanece até aos dias de hoje como Diretor de Comunicação e Adjunto do Presidente.

#### **4.2.2 Gabinete de Comunicação**

O Gabinete de Comunicação não está presente diretamente no organograma da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, tal como indica o documento Estrutura Orgânica Nuclear e Unidades Orgânicas Flexíveis do Município de Vila Nova de Famalicão (Anexo I), pelo facto de estar sediado no interior do Gabinete de Apoio à Presidência em conjunto com o Secretariado e a Assessoria Financeira. Neste sentido, José Agostinho Pereira afirma que o Gabinete de Comunicação tem uma posição desejável na estrutura organizacional, pelo facto de estar próximo e depender diretamente da presidência, o que lhe permite “trabalhar em plena sintonia”. O Diretor de Comunicação realça ainda que não poderia existir outra posição de destaque, porque o Gabinete de Comunicação está “próximo do centro de decisão”.

Posto isto, o Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão é composto por oito elementos, ou seja, três jornalistas, dois fotógrafos, dois *designers* e um coordenador.

#### **4.2.3 Política de Comunicação**

O Diretor de Comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão afirma que a comunicação municipal tem um sentido estratégico no contacto com os diferentes públicos, mas que também funciona como uma ferramenta de trabalho porque “é através da comunicação que afirmamos o território, valorizamos e promovemos as suas dinâmicas e divulgamos as ações e opções políticas”.

José Agostinho Pereira considera que a comunicação é uma ferramenta fundamental para a Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, porque é através da “comunicação que chegamos às pessoas e que lhes explicamos o que estamos a fazer e o porquê das nossas opções”. Manuela Araújo partilha da mesma opinião e afirma que é através da comunicação que transmite “tudo aquilo que se passa no Parque da Devesa” e explica as “opções que nós assumimos no Parque

da Devesa”. Inês Carvalho salienta a importância de “sabermos comunicar e conseguirmos chegar aos nossos públicos, porque eles são diversos”. No entanto, a chefe da equipa multidisciplinar do Parque da Devesa afirma que a comunicação se trata de uma “lacuna” do serviço municipal, pelo facto de não terem “uma pessoa dedicada a essa função” e por existirem questões de sensibilização ambiental que não “são fáceis de comunicar, só mesmo com uma comunicação continuada, para que as pessoas consigam perceber realmente”. Neste sentido, Inês Carvalho destaca que a comunicação deve ser vista “com cuidado e deve ter o empenho da parte de quem está a gerir esse equipamento”, porque “não interessa fazer ou fazer bem, se não chega às pessoas”. Isso apenas é possível, segundo a responsável pela Casa do Território, “através de um plano de comunicação e de várias plataformas”.

A Manuela Araújo afirma que o Parque da Devesa não possui um plano de comunicação, mas que se trata de uma opção em aberto para o futuro e prevista no Plano de Atividades e Orçamento de 2016. Por consequência, a Casa do Território também não possui um plano de comunicação, pelo que Inês Carvalho justifica esse facto por serem equipamentos e serviços municipais recentes e com características específicas e inexploradas anteriormente pela Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão. Ou seja, os serviços municipais dependem do plano de comunicação geral do Município e dos seus critérios editoriais e de comunicação. No entanto, a Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão não possui um plano de comunicação formal e escrito num documento, tal como refere José Agostinho Pereira, exceto em situações especiais e novos projetos como é o caso do Mercado de Famalicão. A Casa do Território e o Parque da Devesa procuram colmatar essa dependência pela Câmara Municipal através da autonomia na gestão do *site* e a página do *facebook*, que permite gerir “os nossos próprios objetivos e os conteúdos que queremos que sejam publicados”, tal como afirma Inês Carvalho. A responsável pela Casa do Território realça essa ideia ao afirmar que “plano de comunicação não temos, mas tentamos colmatar essa falha com esses dois instrumentos”.

José Agostinho Pereira afirma que as áreas de comunicação mencionadas na pergunta - comunicação online, assessoria de imprensa e comunicação interna – são “prioridade absoluta” para a Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão. Por outro lado, Inês Carvalho salienta, ao longo da sua entrevista, que o contacto com os órgãos de comunicação social deve estar centralizado no Gabinete de Comunicação, senão os jornalistas estariam a receber “notas de

imprensa avulsas. Ou seja, “eles gerem de acordo com os seus princípios e aquilo que considerem mais importante para a Câmara Municipal no geral”.

Em resposta à descentralização da comunicação online dos serviços municipais da alçada do Gabinete de Comunicação, José Agostinho Pereira afirma que esta área de comunicação “afeta diretamente os serviços ou departamentos”, pelo facto de se relacionar com a “necessidade de comunicação” dos seus públicos específicos. No entanto, Inês Carvalho afirma não saber o motivo para essa distinção no contacto com os públicos externos, acrescentando que é necessário “uniformizar a comunicação e saber quais são as prioridades do Município em sentido geral”, pelo que cabe ao “Gabinete de Comunicação do Município gerir toda a informação que lhes chega”. A comunicação online está ao cargo dos serviços municipais, porém essa autonomia é limitada pelo Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, porque “não posso produzir um cartaz e publicá-lo depois no *facebook*. Posso coloca-lo no *facebook*, mas esse cartaz tem de ser aprovado previamente pelo Gabinete de Comunicação” tal como afirma a responsável pela Casa do Território. Manuela Araújo acrescenta que a gestão da página do *facebook* e do *site* do Parque da Devesa é efetuado por pessoas que não possuem qualquer formação na área da comunicação. a Casa do Território e o Parque da Devesa têm autonomia em duas plataformas de comunicação, o *site* e a página do *facebook*, o que permite gerir “os nossos próprios objetivos e os conteúdos que queremos que sejam publicados” afirma Inês Carvalho.

Inês Carvalho afirma que pertencer à Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão permite à Casa do Território beneficiar de uma “comunicação mais ampla e consegue chegar a públicos mais abrangentes”. a chefe do Parque da Devesa corrobora com a ideia anterior, ao afirmar que “sempre que a Câmara Municipal comunica ou faz uma notícia ou insiste em alguma comunicação daquilo que passa aqui no Parque da Devesa, as coisas atingem um público muito abrangente e normalmente têm um bom resultado”. Por outro lado, Inês Carvalho afirma que a dependência direta da Casa do Território e do Parque da Devesa na Câmara Municipal faz com que não possuam autonomia de finanças, de recursos humanos ou de comunicação. Manuela Araújo afirma que existe uma grande dependência na Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão principalmente na comunicação com os órgãos de comunicação social, pelo que se houvesse “alguma autonomia, poderíamos direccionar alguma informação mais específica para determinados órgãos de comunicação ou mesmo jornalistas da especialidade”, tal como acrescenta a responsável pela Casa do Território.



A inclusão de um profissional de comunicação no Parque da Devesa é uma possibilidade assumida por todos os entrevistados, pelo que tem sido um assunto abordado diretamente com a presidência. A responsável pela gestão da Casa do Território justifica esta possibilidade ao afirmar que o serviço municipal possui atualmente um “número de atividades muito considerável”, o que faz com que seja necessário dar uma atenção especial à comunicação e ao contacto com os diferentes públicos. Por sua vez, Manuela Araújo assume que o Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão não tem capacidade para dar uma resposta adequada a todas as necessidades de comunicação do Parque da Devesa, pelo facto de ter de “conciliar com os assuntos, as notícias e as atividades de todas as divisões, freguesias e serviços municipais”.

#### **4.2.4 Suportes de Comunicação**

O primeiro suporte de comunicação interna da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão referido pelos três entrevistados foi a plataforma da *intranet*. Inês Carvalho afirma que “o Gabinete de Informática e a Direção de Qualidade têm vindo a melhorar muito a intranet”, pelo que possui atualmente um conjunto de ficheiros, de documentos e de dispositivos que permitem facilitar o “processo de comunicação interna”. A chefe do Parque da Devesa acrescenta que a *intranet* se trata de uma ferramenta de trabalho que consegue responder aos problemas e às necessidades dos funcionários. O programa de gestão documental (GSE) é apenas mencionado por Manuela Araújo e por Inês Carvalho que procuram explicar o seu funcionamento e utilidade para a comunicação interna da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão. A responsável pela Casa do Território afirma que “o GSE funciona muito bem, mostra os tempos em que cada pessoa tem determinado assunto, quando é que o despacha e para quem, portanto fica tudo ali registado”.

Inês Carvalho refere ainda outros suportes de comunicação interna durante a sua entrevista, como é o exemplo do correio eletrónico, do telefone, dos formulários, das ordens de serviço e dos despachos, pelo que destaca que a comunicação interna tem sido um grande investimento da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão.

A chefe da equipa multidisciplinar de gestão do Parque da Devesa considera que o principal problema dos suportes de comunicação externa do Município de Vila Nova de Famalicão reside

no excessivo volume de informação, que leva a que algumas notícias ou atividades não possuam o devido destaque. Neste sentido, Manuela Araújo refere a importância da divulgação das atividades do Parque da Devesa nos órgãos de comunicação social locais, em especial as rádios, pelo facto de conseguirem alcançar um elevado número de cidadãos. O Diretor de Comunicação também considera os órgãos de comunicação social um público importante, no sentido em que refere as notas de imprensa como um suporte de comunicação externa da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão.

A responsável pela Casa do Território começa por mencionar a Agenda Cultural, que tem uma periodicidade mensal e fixa, sendo disponibilizada em escala em dois formatos, digital e em papel no tamanho A5. Portanto, a Agenda Cultural é constituída por “todos os eventos da Câmara Municipal” de índole cultural, o que leva Inês Carvalho a comparar este suporte de comunicação a um catálogo de eventos, pelo facto de não conseguir dar o devido destaque a todas as atividades daquele mês. A responsável pela Casa do Território acrescenta que a Agenda Cultural precisa de ser pensada novamente, no sentido de potencializar a divulgação dos eventos culturais do Município de Vila Nova de Famalicão. Neste sentido, Inês Carvalho salienta a importância dos *outdoors* e das lonas verticais na divulgação de atividades, de exposições e de eventos, pelo facto de se encontrarem em locais estratégicos do concelho de Vila Nova de Famalicão. A responsável pela Casa do Território acrescenta ainda que em determinados projetos se recorre à criação de *flyers* e de cartazes de divulgação, que dependem de uma autorização prévia por parte do Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão.

Por último, José Agostinho Pereira e Inês Carvalho referem a forte presença do Município de Vila Nova de Famalicão nas plataformas online, como o site e as diferentes redes sociais (*twitter*, *facebook*, *instagram* e *youtube*). Por esse motivo, a responsável pela Casa do Território considera que, em termos gerais, “o Município tem sabido destacar-se e ir na linha da frente, aproveitando aquilo que as novas tecnologias também vão oferecendo”.

O Parque da Devesa e a Casa do Território não possuem suportes de comunicação interna específicos para comunicarem com os seus funcionários, pelo facto de a equipa ser relativamente pequena e constituída atualmente por oito elementos. Inês Carvalho afirma que a centralização dos funcionários no interior do Parque da Devesa permite uma certa proximidade entre toda a equipa, de forma presencial, por email ou então por telefone. A responsável pela Casa do Território salienta ainda a realização de reuniões de equipa entre todos os colaboradores do Parque da

Devesa, que permitem discutir e recolher opiniões de forma a realizar melhorias no interior do Parque da Devesa e dos seus equipamentos municipais. “Eu acho isso extremamente positivo, porque existem assuntos que devem ser tratados pessoalmente e com toda a gente, nomeadamente quando se trata de orientações gerais”.

Inês Carvalho afirma que a Casa do Território não possui suportes de comunicação externa, pelo facto de a comunicação com os diferentes públicos externos ser geral para todos os serviços municipais e, portanto, depende diretamente do Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão. Por outro lado, Manuela Araújo destaca a página do *facebook* do Parque da Devesa, por ser “aquela onde todos os dias colocamos alguma informação, mesmo as fotografias das atividades que aqui fazemos, porque no fundo é um *feedback* do trabalho que se faz”. A chefe do Parque da Devesa refere ainda que o serviço municipal possui um *site* próprio, mas que neste momento apresenta alguns problemas e falta de flexibilidade e que “está para breve um novo *site*”. Por último, o serviço municipal conta também com um conjunto de placas informativas, que são colocadas estrategicamente no exterior do Parque da Devesa.

### 4.3 Discussão dos Resultados

Os dados apresentados no subcapítulo de *Apresentação de Resultados* permitiram perceber que os entrevistados não possuem uma formação superior relacionada diretamente com a área de comunicação. No entanto, o Diretor de Comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão e a responsável pela gestão da Casa do Território procuraram compensar esse baixo conhecimento sobre a área, através da realização de formações pontuais relacionadas com as funções que exercem atualmente. A autora Ivone Oliveira (2007, maio, p. 10) afirma que a existência de uma formação diversificada do profissional de comunicação indica que “não existe uma habilitação mais adequada para ocupar o cargo de gestor”, pelo que são consideradas as “competências profissionais que garantam o desenvolvimento de políticas de comunicação sistemáticas e coerentes”.

O organograma do Município de Vila Nova de Famalicão tem o intuito de representar graficamente a sua estrutura formal, pelo que permite ter uma perceção sobre o papel da comunicação no quotidiano da organização, através da localização do seu gabinete de comunicação. Neste sentido, o Gabinete de Comunicação encontra-se sediado no interior do Gabinete de Apoio à Presidência, o que faz com que não apareça diretamente no organograma. Esta localização demonstra que a comunicação não possui uma posição relevante e crucial para o bom funcionamento da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão.

Por outro lado, a posição do Gabinete de Apoio à Presidência no nível de *staff* ou de assessoria indica que a comunicação municipal funciona como uma espécie de assessoria e atende diretamente as demandas da Presidência. Neste sentido, José Agostinho Pereira afirma que o Gabinete de Comunicação tem uma posição desejável na estrutura organizacional, pelo facto de estar próximo e depender diretamente da presidência. Ou seja, esta posição permite-lhe “trabalhar em plena sintonia” com os propósitos gerais e estratégicos do Município de Vila Nova de Famalicão. As autoras Muriel e Rota (1980, p. 242) afirmam que esta posição tem as suas vantagens, pelo facto de facilitar “o trabalho de conciliação de interesses” e permitir “o exercício de supervisão em todos os departamentos que entram em contacto com diferentes públicos específicos”, garantindo que as mensagens sejam coerentes e congruentes com os objetivos e a política do Município de Vila Nova de Famalicão. No entanto, o afastamento do Gabinete de Comunicação dos outros níveis hierárquicos pode gerar entre os funcionários um sentimento de desconfiança, pelo facto das decisões serem tomadas “em nível superior e não junto àqueles que

têm correlação interna de poder” (Oliveira, 2007, maio, p. 8). Ou seja, esta localização do Gabinete de Comunicação pode indicar problemas e dificuldades no exercício da comunicação interna por parte do Diretor de Comunicação.

A composição do Gabinete de Comunicação demonstra que a comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão assume um carácter informativo, pelo facto de um quarto dos colaboradores ter uma formação de base em jornalismo, incluindo o Diretor de Comunicação, o que demonstra um maior destaque da organização para a relação com os órgãos de comunicação social. A autora Ivone Oliveira (2007, maio, p. 13) afirma que os gabinetes de comunicação das instituições públicas são constituídos por “profissionais de diversas habilitações, porém com ênfase no jornalismo”.

José Agostinho Pereira afirma que a comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão assume uma posição estratégica no contacto com os seus diferentes públicos, mas que também funciona como uma ferramenta de trabalho porque “é através da comunicação que afirmamos o território, valorizamos e promovemos as suas dinâmicas e divulgamos as ações e opções políticas”. No entanto, a entrevista do Diretor de Comunicação demonstra que a comunicação municipal assume essencialmente uma postura mecanicista, que percebe a comunicação como uma ferramenta de trabalho que permite transmitir um conjunto de informações aos diferentes públicos da organização, de forma a alcançar os seus objetivos (Marchiori, 2010). Neste sentido, o autor Eduardo Camilo (1999) afirma que esta postura da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão é característica dos órgãos administrativos, que concebem a comunicação municipal como um recurso técnico, que tem o propósito de “divulgar, propor e legitimar uma oferta de consumo público municipal”.

A comunicação é encarada pelos entrevistados como uma ferramenta fundamental no quotidiano da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, do Parque da Devesa e da Casa do Território no contacto com os seus públicos e na divulgação das suas atividades e iniciativas. No entanto, os entrevistados não fizeram qualquer referência à importância da comunicação entre os funcionários para o funcionamento da organização e a prossecução dos seus objetivos gerais. No final da entrevista, Inês Carvalho afirma que a Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão possui um grande investimento na comunicação interna, pelo que a comunicação flui “bastante bem” entre os departamentos, os serviços e os próprios funcionários. José Agostinho Pereira afirma também

que a comunicação interna se trata de uma prioridade absoluta, em conjunto com a assessoria de imprensa e a comunicação *online*. Ou seja, este reconhecimento pela comunicação interna está associado essencialmente à perspectiva mecanicista da comunicação, tal como foi referido anteriormente, pelo que tem a preocupação de transmitir as informações necessárias aos funcionários para a execução das suas tarefas e funções.

O Parque da Devesa e a Casa do Território não possuem um plano de comunicação, pelo que dependem diretamente do plano de comunicação geral do Município e dos seus critérios editoriais e de comunicação. No entanto, a Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão não possui um plano de comunicação formal e escrito num documento, pelo que a estratégia é delineada pelo Diretor de Comunicação em conjunto com o Presidente da Câmara Municipal. Esse documento apenas é realizado em situações especiais ou em novos projetos que obriguem a uma comunicação mais intensa por parte do Gabinete de Comunicação, como é o exemplo do novo Mercado de Famalicão.

A assessoria de imprensa, a comunicação interna e a comunicação *online* são igualmente relevantes no exercício da comunicação no interior da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão. No entanto, a resposta de José Agostinho Pereira relativamente a este assunto foi demasiado sintética, pelo que não procurou oferecer qualquer justificação para esse tratamento similar entre as áreas de comunicação. A composição do Gabinete de Comunicação parece contradizer a resposta de José Agostinho Pereira, pelo facto de três profissionais de comunicação exercerem funções relacionadas com o jornalismo, que consiste na elaboração de notas de imprensa e no contacto direto com os órgãos de comunicação social. A corroborar esta afirmação, Inês Carvalho salienta, durante a sua entrevista, a importância da centralização da comunicação com os jornalistas no Gabinete de Comunicação, para que as mensagens estejam adequadas com os objetivos gerais do Município de Vila Nova de Famalicão. Nenhuma referência é efetuada às áreas de comunicação interna e de comunicação *online*.

A desvalorização da comunicação *online* dos serviços municipais é uma realidade no interior da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, pelo facto de nenhum dos entrevistados conseguir responder assertivamente à descentralização desta área de comunicação do Gabinete de Comunicação, sendo entregue a profissionais não qualificados para o efeito. José Agostinho Pereira afirma que a comunicação *online* afeta diretamente o quotidiano dos serviços municipais e está relacionada com as necessidades de comunicação dos seus públicos específicos. No

entanto, essa descentralização da comunicação *online* do Gabinete de Comunicação faz com que as mensagens dos serviços municipais não possuam um sentido estratégico ou estejam em harmonia com a comunicação do Município de Vila Nova de Famalicão.

Neste sentido, Inês Carvalho afirma não saber o motivo para essa descentralização da comunicação, acrescentando de seguida que a importância de “uniformizar a comunicação e saber quais são as prioridades do Município em sentido geral”. No entanto, a responsável pela Casa do Território considera que a autonomia conferida aos serviços municipais para a gestão da sua própria comunicação *online* como uma vantagem, porque permite adequar as orientações gerais do Município às suas necessidades específicas. Ou seja, a entrevistada acaba por entrar numa espécie de contrassenso ao afirmar que considera relevante uniformizar e centralizar a comunicação de todos os serviços municipais no Gabinete de Comunicação, mas ao mesmo tempo considera que a descentralização da comunicação *online* se trata de uma vantagem para os serviços municipais. A comunicação *online* é considerada pelos serviços municipais como uma ferramenta que lhes permite transmitir um conjunto de mensagens de índole informativa, com o intuito de divulgar as suas diferentes atividades, de realizar um registo fotográfico de cada uma delas e de sensibilizar os utilizadores para a proteção dos recursos naturais.

A pertença do Parque da Devesa e da Casa do Território na Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão traz as suas vantagens ao nível da comunicação, pelo facto de os serviços municipais puderem beneficiar de uma comunicação geral, que lhes permite comunicar com um público mais abrangente e alargado. Porém, essa dependência também suscita alguns problemas de comunicação, principalmente no contacto com os órgãos de comunicação social, que poderia ser potencializado se existisse alguma personalização e direccionamento da informação para jornais e revistas de especialidade. Manuela Araújo salienta a concorrência existente no interior da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão pelo espaço mediático, porque as notícias que são enviadas para os órgãos de comunicação social estão dependentes da quantidade de notícias que existe nesse mesmo dia.

Os três entrevistados afirmam que a inclusão de um profissional de comunicação no Parque da Devesa é uma possibilidade para o futuro, pelo que tem sido um assunto abordado diretamente com a presidência. Esta possibilidade permite melhorar a comunicação do Parque da Devesa e da Casa do Território com os seus diferentes públicos, principalmente na gestão e criação de conteúdos para as plataformas *online*.

Nas palavras de Inês Carvalho, a Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão possui um grande investimento no desenvolvimento da plataforma da *intranet*, no sentido de melhorar a comunicação entre os seus funcionários. No entanto, este desenvolvimento não está diretamente relacionado com o Gabinete de Comunicação, mas sim do Gabinete de Informática e da Direção de Qualidade, o que demonstra que a comunicação interna é percecionada no sentido técnico e laboral. Neste sentido, os outros suportes de comunicação interna da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão relacionam-se com esta perspetiva da comunicação, pelo que procuram melhorar essencialmente as relações laborais entre os seus funcionários. As necessidades e motivações pessoais e coletivas parecem ser deixadas para segundo plano ou podem não ser sequer consideradas pelo Gabinete de Comunicação, devido a não existir qualquer referência a essa questão.

No entanto, este investimento na comunicação interna pela Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão não se traduz nos seus serviços municipais, como é o caso do Parque da Devesa e da Casa do Território, que assumem não possuir suportes de comunicação interna específicos às suas necessidades. Manuela Araújo e Inês Carvalho justificam esta situação por a equipa multidisciplinar ser relativamente pequena e estar centralizada no mesmo local de trabalho, o que permite facilitar a interação e o relacionamento entre os funcionários. Por outro lado, o Parque da Devesa tem a preocupação de reunir frequentemente todos os funcionários para dialogar, discutir e recolher opiniões, com o intuito de melhorar o funcionamento do serviço municipal e dos seus diferentes equipamentos. Estamos perante uma comunicação vertical de tipo ascendente, que permite aos funcionários fornecerem o seu *feedback* à administração ou à chefia, no sentido de resolver eventuais conflitos e melhorar o funcionamento da organização, tal como refere o tópico *A Importância da Comunicação Interna*.

Relativamente aos suportes de comunicação externa da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, Manuela Araújo salienta essencialmente a dificuldade em divulgar as atividades do Parque da Devesa, devido ao volume excessivo de informação que o Município produz diariamente, o que leva a que algumas atividades não tenham o merecido destaque junto do público. Esta dificuldade também é mencionada por Inês Carvalho, porém esta reconhece a qualidade da cobertura dos suportes de comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão. Ou seja, os suportes de comunicação referidos pelos entrevistados têm sobretudo o intuito de divulgar e informar os cidadãos acerca de uma determinada atividade ou iniciativa. Portanto, o



relacionamento entre o Município de Vila Nova de Famalicão e os seus cidadãos parece ser deixado para segundo plano ou pode não ser considerado pelo Gabinete de Comunicação, devido a não existir qualquer referência a essa questão.

A equipa multidisciplinar de gestão do Parque da Devesa não está em concordância relativamente aos suportes de comunicação externa do serviço municipal, pelo facto de Inês Carvalho afirmar que a Casa do Território não possui suportes de comunicação por estar dependente da Câmara Municipal. Por sua vez, Manuela Araújo refere um conjunto de suportes de comunicação externa específicos do Parque da Devesa, sendo que destaca a página do *facebook* por permitir alguma autonomia na criação de mensagens.

## 5. Conclusão

Tendo em consideração os resultados obtidos e discutidos anteriormente, é possível afirmar que as práticas de comunicação interna da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão exercem influência na eficácia comunicativa da Casa do Território e do Parque da Devesa. Os serviços municipais possuem a sua independência e autonomia no contacto com os seus diferentes públicos, principalmente através da utilização das plataformas *online*, como por exemplo, o *site* e a página do *facebook*. Ou seja, as gestoras do Parque da Devesa e da Casa do Território têm autonomia para criarem as mensagens que considerem adequadas para a divulgação das suas atividades e para o esclarecimento dos utilizadores relativamente a determinadas opções de sensibilização ambiental.

No entanto, esta autonomia na criação de mensagens faz com que a comunicação do Parque da Devesa e da Casa do Território não possua um sentido estratégico. A comunicação trata-se de uma “lacuna” do Parque da Devesa, sendo que a inclusão de um profissional de comunicação na equipa multidisciplinar permitiria melhorar a comunicação *online* do serviço municipal. A Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão apresenta, portanto, uma certa fragilidade na sua política de comunicação, pelo facto de centralizar a comunicação externa dos serviços municipais no Gabinete de Comunicação e simultaneamente delegar a comunicação *online* a profissionais não qualificados para o efeito.

Este aspeto demonstra que a Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão apresenta algumas dificuldades no que diz respeito às necessidades de comunicação dos seus serviços municipais. Admite-se que estas dificuldades pudessem eventualmente ser ultrapassadas com a criação de um departamento de comunicação com diferentes gabinetes de comunicação especializados na área da comunicação interna, da comunicação *online* e da assessoria de imprensa. Esta reorganização da estrutura organizacional permitiria dar uma resposta adequada às necessidades dos diferentes serviços e melhorar a comunicação com os seus públicos externos. A comunicação municipal deixaria de assumir apenas uma posição de prestação de contas, segundo a qual procura informar os seus públicos através dos órgãos de comunicação social e das plataformas *online*, para adotar uma postura estratégica de diálogo e de relacionamento com esses públicos.

No caso específico do Parque da Devesa e da Casa do Território, esta nova perspectiva da comunicação permitiria que a divulgação das suas atividades estivesse direcionada às expectativas dos seus públicos externos, o que levaria a uma maior participação das pessoas nessas iniciativas.

Uma forma de resolver os problemas de comunicação do Parque da Devesa seria a inclusão de um profissional de comunicação no serviço municipal, mas esta seria apenas uma solução imediata e localizada. Por outro lado, a adoção de um departamento de comunicação na Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão seria uma solução a longo prazo e alargada a todos os serviços municipais. Esta última solução seria eventualmente mais eficiente, porque o principal problema identificado está na política de comunicação do Município de Vila Nova de Famalicão, que está centralizada numa perspectiva informativa e mecanicista, ou seja, falta-lhe o sentido de relacionamento com os diferentes públicos.

A elaboração do presente relatório de estágio suscitou na investigadora um conjunto de dificuldades na definição do objeto de estudo, pelo facto de a relação da Casa do Território com o Parque da Devesa assumir em simultâneo uma postura de complementaridade e uma postura de dependência. Neste sentido, a inclusão do Parque da Devesa tornou-se a decisão mais adequada para a compreensão global das dinâmicas de comunicação da Casa do Território, tal como o alargamento do estudo a todas as áreas de comunicação. Esta estratégia permitiu ter uma maior perceção sobre a política de comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, que se centra essencialmente na informação e na divulgação das suas atividades para os diferentes públicos internos e externos. Também a impossibilidade de realizar a entrevista presencialmente ao Diretor de Comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão fez com que algumas das suas respostas ficassem pouco desenvolvidas e perceptíveis para o contexto do relatório de estágio.

Numa futura investigação, procuraria compreender as dinâmicas de trabalho do Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, através da utilização da técnica de observação direta e, também, perceber a perceção e conhecimento dos famalicenses relativamente às atividades do Parque da Devesa e da Casa do Território através da utilização de inquéritos. Estes dois instrumentos permitiriam compreender em profundidade os resultados obtidos no decorrer desta investigação e melhorar as práticas comunicacionais da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, do Parque da Devesa e da Casa do Território.

## Bibliografia

Almeida, V. (2000). *A Comunicação Interna na Empresa*. s/l: Práxis;

Baker, K. (2002). *Organizational Communication*. Acedido em <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>;

Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão (2014, 28 de janeiro). Câmara cria equipa de gestão do Parque da Devesa [Notícia no site]. Acedido em [http://www.cm-vnfamalicao.pt/camara\\_cria\\_equipa\\_de\\_gestao\\_do\\_parque\\_da\\_devesa](http://www.cm-vnfamalicao.pt/camara_cria_equipa_de_gestao_do_parque_da_devesa);

Camilo, E. (1998). *Estratégias de Comunicação Municipal*. Covilhã: Serviços Gráficos da Universidade da Beira Interior;

Camilo, E. (1999). *Estratégias de Comunicação e Municípios*. Acedido em [http://www.bocc.uff.br/pag/\\_texto.php?html2=camilo-estrategias-municipios.html](http://www.bocc.uff.br/pag/_texto.php?html2=camilo-estrategias-municipios.html);

Camilo, E. (2010). *Ensaio de Comunicação Estratégica*. Covilhã: LabCom Books;

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier;

Costa, A. I. S. (2010). *A Comunicação Interna: um estudo de caso na PT Inovação*. Tese de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal;

Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Coimbra: Almedina;

Curvello, J. (2012). *Comunicação Interna e Comunicação Organizacional*. Brasília: Casa das Musas;

Fernandes, M. C. S. (2011). *Comunicação Autárquica: contributos para as Auditorias de Comunicação*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal. Acedido em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/16067>;

Fiske, J. (1995). *Introdução ao Estudo da Comunicação*. Porto: Edições ASA;

Granzotto, K. (2013). *Comunicação interna e coerência organizacional: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal. Acedido em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/35066>;

Jacinto, J. A. (2001). Participação pública e comunicação política no espaço democrático municipal. *Educação & Comunicação*, 6, 74-96. Acedido em <http://hdl.handle.net/10400.8/244>;

Kunsch, M. M. K. (1986). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus Editorial;

Kunsch, M. M. K. (2002). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus Editorial;

Lemos, A. E. L. (2016). *A Comunicação Interna e a Saúde Laboral: estratégias e práticas das organizações*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga, Portugal. Acedido em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/43844>;

Lusa (2015, 13 de fevereiro). Cavaco condecora 15 ex-autarcas em homenagem ao poder local. *Público*. Acedido em <https://www.publico.pt/2015/02/13/politica/noticia/cavaco-condecora-15-exautarcas-em-homenagem-ao-poder-local-1686030>;

Marinho, S. (2004). *Comunicação Informal nas Organizações: um estudo de caso em I&D*. Comunicação apresentada ao VII ALAIC – Congresso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación, Buenos Aires. Acedido em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2728>;

Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão – Comunicação e Cultura*, 9 (17), 145-159. Acedido em <http://www.uces.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/466>;

Martins, G. A. (2008). Estudo de Caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. *RCO - Revista de Contabilidade e Organizações*, 2 (2), 8-18. Acedido em <http://www.revistas.usp.br/rco/article/viewFile/34702/37440>;

Município de Vila Nova de Famalicão (2012). *Parque da Devesa: a cidade e o parque*. Município de Vila Nova de Famalicão;

Muriel, M. L. & Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas*. Quito: Editora Andina;

Nascimento, V. S. (s/d). *A Comunicação Interna como Estratégia de Visibilidade para a Educação Profissional no Interior*. Simões Filho: IFBA. Acedido em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/nascimento-valeria-a-comunicacao-interna-como-estrategia.pdf>;

Oliveira, I. L. (2007, maio). *Estrutura e funções da Comunicação nas Organizações: articulação entre conceito e operacionalização*. Comunicação apresentada no I Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo. Acedido em [http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt1/gt1\\_lourdes.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt1/gt1_lourdes.pdf);

Pessoni, A. & Yizima, L. J. (2011). Comunicação interna - desafios e atualizações no cenário atual. *Comunicologia*, 8, 125-145. Acedido em <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/2442>;

Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade. *Cadernos do Noroeste*, 12, 179-194. Acedido em <http://revistacomsoc.pt/index.php/comsoc/article/view/1444>;

Ruão, T. (2001). O Conceito de Identidade Organizacional: Teorias, Gestão e Valor. Comunicação apresentada no II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Lisboa. Acedido em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2757>;

Ruão, T.; Salgado, P.; Ribeiro, P. & Freitas, R. (2014). Comunicação Organizacional e Relações Públicas, numa travessia conjunta. In Ruão, T.; Freitas, R.; Ribeiro, P. & Salgado, P. (Eds.), *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspetivas. Relatório de um debate* (pp. 16-39). Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. [eBook]. Acedido em [http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs\\_ebooks/article/view/1999](http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/article/view/1999);

Thayer, L. O. (1976). *Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais*. São Paulo: Atlas;

Westphalen, M. H. (1991). *A Comunicação na Empresa*. Porto: Rés Formalpress;

Wolton, D. (2010). *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Sulinas;

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

## **Legislação**

Constituição da República Portuguesa;

Despacho n.º 110/2014, de 3 de janeiro, República Portuguesa;

Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, República Portuguesa;

Reunião pública ordinária n.º 02/2014, de 23 de janeiro, Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão.

## **Webgrafia**

Página do facebook do Parque da Devesa. Acedido em  
[https://www.facebook.com/parquedadevesa/?ref=br\\_rs](https://www.facebook.com/parquedadevesa/?ref=br_rs);

Portal da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão. Acedido em  
<http://www.vilanovadefamalicao.org/>;

Portal do Eleitor. Acedido em  
<http://www.portaldoeleitor.pt/Autarquicas2009/Paginas/SobreAsAutarquicas.aspx>;

Site Oficial do Parque da Devesa. Acedido em <http://parquedadevesa.com/>;

## Apêndices

### Apêndice I – Outras notas de imprensa elaboradas pela estagiária e publicadas no portal da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão

Notícias » Notícias Breves

A- A+ Alterar tamanho do texto

#### Encantos da Devesa retratados em exposição fotográfica

31-10-2016



O Parque da Devesa, em Vila Nova de Famalicão, tem patente a partir desta sexta-feira, dia 4 de novembro, a exposição de fotografia "A Nudez na Beleza de um Olhar", da autoria do fotógrafo Paulo de Seide.

Através deste trabalho, o autor explica que pretendeu retratar o lado íntimo, a biodiversidade, a paisagem, e o movimento do Parque da Devesa.

"Cada pessoa vê de maneira diferente, sente de maneira diferente e, muitas vezes, encanta-se com um pormenor, um recanto, um despontar que é invisível a outro. A exposição tem este lado intimista, aliado aos sentidos e ao sentir de cada pessoa", explica.

A inauguração da exposição está marcada para as 21h00. Associada à mostra está também a realização de um conjunto palestras sobre fotografia e sobre o contacto com a natureza, nos dias 5, 13 e 19 de novembro.

Notícias » Notícias Breves

A- A+ Alterar tamanho do texto

#### Devesa em Família mantém-se em 2017

07-11-2016



O pequeno João foi uma das muitas crianças que no passado domingo, dia 30 de outubro, passaram pelo Parque da Devesa, para participarem na iniciativa "Bioblitz de Outono", que levou pais, filhos e avós num passeio pelo parque na tentativa de encontrarem e identificarem o maior número de espécies biológicas que por ali se encontram.

Esta foi uma das várias atividades inseridas no programa "Devesa em Família", que em 2017 promete continuar a animar os domingos à tarde das famílias famalicenses, com a realização de diversas iniciativas, tais como oficinas, sessões de teatro e visitas a exposições.

A maior parte das atividades são dinamizadas pela equipa do Parque da Devesa, em articulação com as restantes divisões da autarquia, e versam, sobretudo, sobre educação ambiental e educação para a ciência, havendo ainda espaço para atividades culturais.

Este domingo, dia 13, o "Devesa em Família" regressa ao parque, com uma oficina de boas-vindas ao Outono.

Notícias » Notícias Breves

A- A+ Alterar tamanho do texto

#### A evolução demográfica e social de Famalicão em debate na Casa do Território

11-10-2016



O livro "A população e a sociedade de Vila Nova de Famalicão entre 1620 e 1960: Crescer e Progredir", da historiadora Odete Paiva, vai dar o mote para a próxima sessão do ciclo de conferências "Conhecer a nossa História", promovida pela autarquia famalicense e que vai ter lugar no próximo dia 28 de outubro, sexta-feira, no auditório da Casa do Território, no Parque da Devesa.

A iniciativa vai contar com a presença da autora e tem como objetivo a divulgação e reflexão da sua análise histórica e científica acerca da evolução demográfica e social da comunidade famalicense, que, entre outras conclusões, indica que características como o dinamismo e o empreendedorismo sempre estiveram no ADN do concelho.

Odete Paiva doutorou-se em História, especialidade de Demografia Histórica, na Universidade do Minho, depois de ter obtido a licenciatura em História, na Universidade do Porto, a pós-graduação em História Moderna e Contemporânea e o mestrado em História da Instituições e Cultura M.C. Tem como áreas de interesse científico e de investigação a Demografia Histórica, a História das Populações e da Família e a Genealogia.

Recorde-se que esta iniciativa está inserida no ciclo de conferências "Conhecer a nossa História", lançado no início deste ano com o objetivo de esmiuçar a história territorial das diversas freguesias de Famalicão.

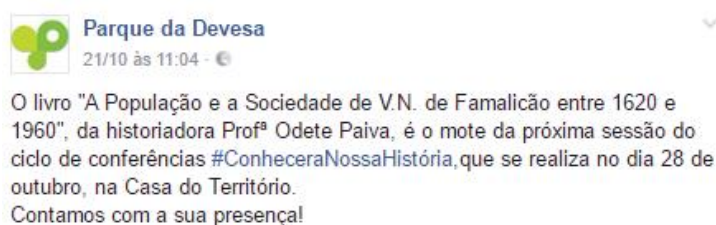
A conferência tem entrada livre e início marcado para as 21h00.



## Apêndice II - Tabela de análise da página do *facebook* do Parque da Devesa

[illegible]

### Apêndice III – Outras publicações elaboradas pela estagiária para a página do *facebook* do Parque da Devesa



#### **Apêndice IV - Guião da entrevista ao Diretor de Comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão**

##### **Parte I: Perfil Académico e Profissional**

**Cátia Pereira:** para iniciar esta entrevista, gostaria de obter algumas informações relativamente ao seu percurso académico e profissional até alcançar o cargo de Diretor de Comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão.

**Cátia Pereira:** a área ou o interesse pela comunicação organizacional estiveram presentes no seu percurso académico? Que habilitações literárias possui até ao momento?

**José Agostinho Pereira:** diretamente não. Tenho uma Licenciatura em Filosofia pela Faculdade de Filosofia da Universidade Católica Portuguesa, mas sou uma pessoa aberta e interessada no conhecimento e, a partir daí, as minhas leituras lideram o processo formativo contínuo.

**CP:** realizou alguma formação específica relacionada com a área da comunicação organizacional, particularmente em relação com as funções que exerce atualmente como Diretor de Comunicação?

**JAP:** sim, duas formações específicas relacionadas diretamente com as funções que exerço atualmente.

**CP:** antes de assumir o cargo de Diretor de Comunicação, como foi delineado o seu percurso profissional? Esteve sempre relacionado com a área da comunicação?

**JAP:** entre o final do curso e o meu ingresso no Município de Vila Nova de Famalicão fui colaborador/jornalista do jornal O Povo Famalicense. No ano de 2002, entrei na Câmara para o Gabinete de Comunicação e em 2005 assumi as funções de secretário do Presidente. No ano de 2012, assumi a direção da comunicação do município e o cargo de assessor de imprensa da Câmara Municipal, funções que desempenho até ao momento.

## Parte II: Localização e Composição do Gabinete de Comunicação

**CP:** o Gabinete de Comunicação não está diretamente presente no organograma do Município de Vila Nova de Famalicão, está integrado no Gabinete de Apoio à Presidência. Considera que existe alguma vantagem ou desvantagem relativamente ao exercício comunicação relacionada com essa posição no organograma?

**JAP:** considero que é assim que tem que ser. Um gabinete de comunicação de uma qualquer instituição tem que estar próximo e na dependência da direção e trabalhar em plena sintonia com essa direção.

**CP:** considera que a comunicação interna e a comunicação externa da Câmara Municipal seriam beneficiadas e potencializadas se o Gabinete de Comunicação assumisse outra posição e destaque que um outro departamento do Município?

**JAP:** a maior posição de destaque é certamente esta, junto do topo da hierarquia, próximo do centro de decisão.

**CP:** qual é a atual constituição do Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal e que funções exerce cada elemento? Existe algum documento que condense estas informações que me possa facultar?

**JAP:** o Gabinete de Comunicação é constituído por um coordenador e diretor, por três jornalistas, por dois fotógrafos e por dois *designers*.

## Parte III: Política de Comunicação

**CP:** no sentido geral, como definiria a comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão com o seu público interno e externo? Considera a comunicação como uma ferramenta de trabalho que permite transmitir informações e mensagens ou, então, como um processo que

permite ao Município entrar em diálogo com os diferentes públicos, com um intuito estratégico e definido?

**JAP:** um pouco de tudo, pois é através da comunicação que afirmamos o território, valorizamos e promovemos as suas dinâmicas e divulgamos as ações e opções políticas.

**CP:** considera que a comunicação exerce um papel fundamental no quotidiano da Câmara Municipal, para o alcance dos seus objetivos?

**JAP:** sim. Não só na Câmara Municipal como em qualquer organização. É pela comunicação que chegamos às pessoas e que lhes explicamos o que estamos a fazer e o porquê das nossas opções.

**CP:** como é delineada a estratégia de comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão? Existe algum plano de comunicação integrada ou um outro documento?

**JAP:** a estratégia é delineada por mim diretamente com o Sr. Presidente. Em casos específicos, elaboramos planos de comunicação. Por exemplo, em relação ao futuro Mercado de Famalicão foi já feito um Plano Comunicativo, como em outras situações específicas.

**CP:** quais são as áreas de comunicação mais priorizadas pelo Gabinete de Comunicação (comunicação online, assessoria de imprensa, comunicação interna) e os seus objetivos?

**JAP:** as três que menciona são prioridades absolutas e o objetivo relaciona-se com tudo o que fui dizendo acima.

**CP:** nos meses em que estive a realizar o meu estágio curricular na Casa do Território, percebi que existia uma grande preocupação em centralizar a comunicação dos serviços municipais no Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, exceto a comunicação *online* que é efetuada no próprio serviço municipal, tal como acontece com o Parque da Devesa. Qual é o motivo para esta diferenciação de prioridades?

**JAP:** numa organização tão grande e vasta, a necessidade de harmonia é um imperativo absoluto ao nível da comunicação. A Câmara, sem a Devesa, sem a Casa das Artes, sem Camilo, sem o Desporto, sem a Educação, não é nada. E, no entanto, é tudo isso. Existe por isso a necessidade de harmonia e de coerência que só se consegue com a comunicação de chapéu. A comunicação *online* afeta diretamente os serviços ou departamentos, como a que refere, relaciona-se com a necessidade de comunicação com os públicos específicos relacionadas com essas mesmas dependências.

**CP:** no caso específico do Parque da Devesa, considera que deveria existir um profissional de comunicação que pudesse assumir estrategicamente a função de gestão das redes sociais e tornar-se no elo de ligação entre o serviço municipal e o Gabinete de Comunicação?

**JAP:** considero essa via possível, sim.

#### **Parte IV: Suportes de Comunicação**

**CP:** quais são os suportes de comunicação interna mais utilizados pela Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão e os seus objetivos?

**JAP:** intranet

**CP:** quais são os suportes de comunicação externa mais utilizados pela Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão e os seus objetivos?

**JAP:** plataformas web, redes sociais e notas de imprensa.

## Apêndice V - Guião da entrevista à chefe da equipa multidisciplinar de gestão do Parque da Devesa

### Parte I: Perfil Académico e Profissional

**Cátia Pereira:** para iniciar esta entrevista, gostaria de obter algumas informações relativamente ao seu percurso académico e profissional até alcançar o cargo de Chefe da Equipa Multidisciplinar de Gestão do Parque da Devesa.

**Cátia Pereira:** que habilitações literárias possui até ao momento?

**Manuela Araújo:** as minhas habilitações literárias são um bocadinho diversificadas. Eu tenho duas licenciaturas. Primeiro tirei um curso em Engenharia Química, depois fiz o Mestrado em Tecnologias do Ambiente e, posteriormente, tirei um curso em Arquitetura.

**CP:** realizou alguma formação específica relacionada com a área da comunicação *online* ou na gestão de redes sociais?

**MA:** formação zero. Não tive qualquer preparação. Aquilo que eu sei, aprendi praticamente por conta própria, através da criação de um *blog*, de uma página do *facebook* e do *twitter*. Essas foram as primeiras redes que tiveram mais impacto e depois já nem quis saber de *linkedin* ou de *instagram*. Foi o *blog* que me deu alguma prática de comunicação. Prática e não teoria.

**CP:** antes de assumir o cargo de Chefe da Equipa Multidisciplinar de Gestão do Parque da Devesa, como foi delineado o seu percurso profissional? Em algum momento esteve relacionado com a área da comunicação?

**MA:** em termos de trabalho, comecei por trabalhar numa empresa têxtil ligada à química. Depois trabalhei num laboratório de análises químicas e foi aí que surgiu a oportunidade de realizar o Mestrado em Tecnologias do Ambiente. Nessa universidade, também tinha um curso de Arquitetura e, então, aproveitei de ter as propinas grátis para fazer esse curso, enquanto trabalhava na análise de águas. Depois de tirar o curso de Arquitetura, fiz um estágio aqui na Câmara

Municipal e fiquei. Eu gostava de planeamento, mas acabei por ficar pouco tempo no planeamento, porque havia uma maior necessidade de pessoas na área ligada à gestão. Entretanto, tive que sair da gestão, porque a minha vocação era realmente o ambiente. Acabei por vir parar à gestão do Parque da Devesa, que tem muito a ver com o ambiente e também com a sensibilização ambiental.

## Parte II: Política de Comunicação

**CP:** na sua perspetiva, considera que a comunicação exerce um papel fundamental no quotidiano do Parque da Devesa, para o alcance dos seus objetivos?

**MA:** fundamental, mesmo. Considero que é fundamental e que se trata de uma lacuna do Parque da Devesa, porque contamos com uma equipa multidisciplinar e, de facto essa disciplina somos nós que a vamos fazendo aos bocadinhos. Mas não temos uma pessoa dedicada a essa função, não temos tempo para dedicar e é absolutamente essencial. Primeiro, porque um dos fundamentos da missão do Parque da Devesa é a sensibilização ambiental e, portanto, passa de uma forma muito forte pela comunicação. E depois por todas as outras questões, mesmo também comunicar os eventos, comunicar tudo aquilo que se passa no Parque da Devesa e explicar certas opções que nós assumimos no Parque da Devesa, para que as pessoas compreendam. Por que é que a erva não se corta? Por que é que junto ao rio também não? Por que é que não optamos por ter um parque infantil? Há razões para essas coisas, que não são fáceis de comunicar. Se calhar, só mesmo com uma comunicação continuada, para que as pessoas consigam perceber realmente.

**CP:** durante a realização do meu estágio curricular, tive a oportunidade de perceber que o Parque da Devesa não possui um plano de comunicação. Considera que este documento é uma ferramenta fundamental para a comunicação do Parque da Devesa com os seus diferentes públicos?

**MA:** é uma coisa que nós temos planeado fazer no nosso plano de atividades, ao longo de estes anos, mas ainda não arranjam pessoas que nos ajudem a fazer. Continuamos com essa ideia de o fazer. Continuamos e esperamos, porque acho que ajuda muito. Porque o Parque Devesa



deve ser o sítio da Câmara Municipal onde tem mais pessoas a circular, a todas as horas e, portanto, precisamos de um plano de comunicação para chegar a essas pessoas.

**CP:** considera que as dinâmicas de comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão afetam a comunicação do Parque da Devesa com os seus públicos? Que vantagens e desvantagens existem na pertença do Parque da Devesa na Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão ao nível da comunicação?

**MA:** a vantagem é que sempre que a Câmara Municipal comunica ou faz uma notícia ou insiste em alguma comunicação daquilo que passa aqui no Parque da Devesa, as coisas atingem um público muito abrangente e, normalmente, têm um bom resultado. A desvantagem é que nós não temos a independência para fazermos as notícias ou para pedirmos as notícias. Pedir podemos pedir, mas as notícias que saem dependem sempre da quantidade de notícias que há nesse dia. Porque o Gabinete de Comunicação também tem um limite daquilo que pode divulgar por dia e há imensos setores da Câmara Municipal a fazer atividades e a querer comunicação. Nesse aspeto, muitas vezes as coisas não são possíveis, nós compreendemos, mas de facto prejudicam.

**CP:** qual a sua opinião relativamente ao facto de a comunicação *online* do Parque da Devesa estar encarregue da equipa multidisciplinar, enquanto as outras dimensões da comunicação são da responsabilidade do Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão? Qual é o motivo para esta diferenciação no contacto com os públicos?

**MA:** a diferença é que é um bocado daquilo que eu estava a dizer, enquanto nós aqui vamos fazendo no dia-a-dia e vamos tentando comunicar aquilo que é mais urgente, ou o que vamos fazer através da página de *facebook* e em breve da página da *internet*. O *site* mesmo vai ser novo, penso que será mais fácil de trabalhar. Mas no fundo quem está a fazer não são profissionais da área de comunicação, mas por outro lado nós fazemos quando queremos, como podemos e aquilo que achamos que deve ser comunicado. Quanto ao Gabinete de Comunicação, eles centralizam muitas coisas, porque quando sai, sai melhor, tem muito mais impacto sem dúvida, mas de facto não conseguimos que eles abranjam tudo o que se faz aqui. Nem por sombras.

**CP:** considera que deveria existir um profissional de comunicação no Parque da Devesa que pudesse assumir estrategicamente a função de gestão das redes sociais e tornar-se no elo de ligação entre o serviço municipal e o Gabinete de Comunicação?

**MA:** acho. Acho que era importante. O Parque da Devesa necessita de um profissional na área da comunicação, porque o Gabinete de Comunicação não consegue dar resposta a todas as nossas pretensões, por ter de conciliar com os assuntos, as notícias e as atividades de todas as divisões, freguesias e serviços municipais. É totalmente normal. Nós vemos a nossa parte e eles veem o todo.

### Parte III: Suportes de Comunicação

**CP:** qual é a sua opinião relativamente aos suportes de comunicação interna da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão (p.e *intranet*)? Considera que esses suportes estão adequados às necessidades e especificidades do Parque da Devesa no contacto com os seus funcionários?

**MA:** acho que funcionam bem. A *intranet* está muito vocacionada para as questões de trabalho entre colegas, responde bastante bem àquilo que nós pedimos, aos problemas que temos ou podemos ter. A informação está lá e se não estiver, a culpa será nossa que não colocamos lá. Portanto, à partida aquilo é bastante versátil e em termos internos acho que funciona bem (...). É uma ferramenta de trabalho.

**CP:** o Parque da Devesa possui algum suporte de comunicação interna específico e exclusivo? Qual o mais importante na sua opinião?

**MA:** não possui. Nós também somos relativamente poucos, neste momento estamos oito pessoas a trabalhar. Não se justifica, de facto, ter um meio próprio para comunicar com eles. Comunicamos através do *email*/ou, então, do GSE que é o programa de trabalho da Câmara Municipal.

**CP:** qual é a sua opinião relativamente aos suportes de comunicação externa da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão (p.e agenda cultural)? Considera que esses suportes estão adequados

às necessidades e especificidades do Parque da Devesa no contacto com os seus públicos externos?

**MA:** sim, acho que são boas maneiras de divulgar as coisas, mas cada suporte de comunicação tem o seu público. Os jornais locais têm o seu público. A agenda cultural tem outro. Penso que aquilo que vai para as rádios tem mais efeito. Acho que está tudo bom, o problema está na quantidade de informação e não nos meios que existem.

**CP:** o Parque da Devesa possui algum suporte de comunicação externa específico e exclusivo? Qual o mais importante na sua opinião?

**MA:** aqui nós só utilizamos mesmo a página do *facebook*, que é aquela onde todos os dias colocamos alguma informação, mesmo as fotografias das atividades que aqui fazemos, porque no fundo é um *feedback* do trabalho que se faz. Utilizamos o *site*, mas o *site* tem tido alguns problemas. Tem uma falta de flexibilidade muito grande, por isso é que está para breve um novo *site*, que nos possa também permitir alimentá-lo com mais frequência e de uma maneira mais fácil. Depois também usamos placas informativas, que vamos colocando temporariamente lá fora, de acordo com a informação que queremos transmitir, utilizando a técnica de rotação.

## Apêndice VI - Guião da entrevista à responsável pela Casa do Território

### Parte I: Perfil Académico e Profissional

**Cátia Pereira:** para iniciar esta entrevista, gostaria de obter algumas informações relativamente ao seu percurso académico e profissional até ser responsável pela gestão e dinamização da Casa do Território.

**Cátia Pereira:** que habilitações literárias possui até ao momento?

**Inês Carvalho:** eu sou licenciada em Relações Internacionais, no ramo Cultural e Político. Mais tarde, frequentei um Mestrado na área da Educação, mas fiz apenas a parte curricular.

**CP:** realizou alguma formação específica relacionada com a área da comunicação *online* ou na gestão de redes sociais?

**IC:** fiz formações relacionadas com a vida autárquica, com a gestão do município, quase todas elas muito sobre a área de turismo, de cultura, de liderança e de recursos humanos, que são mais a minha área de trabalho. Depois, fiz também pequenas formações e pontuais sobre a comunicação interna, sobre a comunicação externa e sobre a comunicação de eventos culturais, que era aquilo que me interessava mais.

**CP:** antes de assumir a responsabilidade pela gestão e dinamização da Casa do Território, como foi delineado o seu percurso profissional? Em algum momento esteve relacionado com a área da comunicação?

**IC:** propriamente não. Trabalhei na Divisão da Educação na Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão e depois fui chamada para assumir o cargo de gestão da Casa do Território.

## Parte II: Política de Comunicação

**CP:** na sua perspetiva, considera que a comunicação exerce um papel fundamental no quotidiano da Casa do Território, para o alcance dos seus objetivos?

**IC:** claro. Sem dúvida nenhuma. Eu considero que a comunicação é importantíssima em qualquer estrutura ou em qualquer equipamento. É muito importante sabermos comunicar e conseguirmos chegar aos nossos públicos, porque eles são diversos. Não há apenas um público. Portanto, deve ser vista com cuidado e deve ter o empenho da parte de quem está a gerir esse equipamento. Porque, como habitualmente eu digo, não interessa fazer ou fazer bem, se não chega às pessoas. Ou seja, é importante fazer e fazer bem, mas levar também ao maior número de pessoas possível e isso só é possível através de um plano de comunicação e de várias plataformas.

**CP:** durante a realização do meu estágio curricular, tive a oportunidade de perceber que a Casa do Território ou o Parque da Devesa não possuem um plano de comunicação. Considera que este documento é uma ferramenta fundamental para a comunicação da Casa do Território com os seus diferentes públicos?

**IC:** eu julgo que sim. Isto é um caminho que se vai fazendo. O Parque da Devesa e a Casa do Território fazem cinco anos este ano. Ou seja, é um equipamento novo para nós. Portanto, para a gestão municipal, é o primeiro parque público que tem uma equipa multidisciplinar. É o primeiro parque que tem associado ao parque um equipamento cultural, que neste caso é a Casa do Território. Portanto, tudo isto também é novo para a Câmara Municipal. É novo. Portanto, nós não temos um plano de comunicação, sendo a Casa do Território especificamente um equipamento municipal, depende diretamente da Câmara Municipal. Não tem uma autonomia financeira ou de recursos humanos, desde logo também não tem autonomia ao nível da comunicação. Portanto, nós dependemos do Município, do seu plano de comunicação geral e dos seus critérios editoriais e de comunicação. Obviamente que tendo a Casa do Território e o Parque da Devesa duas plataformas e aí sim temos autonomia. Uma é o *site* do Parque da Devesa e outra é o *facebook* do Parque da Devesa. Como temos autonomia nesses dois instrumentos, nós vamos gerindo os nossos próprios objetivos e os conteúdos que queremos que sejam publicados. Tudo o resto, a informação que sai para a comunicação social, em termos de *flyers* ou de cartazes temos de ter

a autorização e a concordância do Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal, para podermos avançar. Plano de comunicação não temos, mas tentamos colmatar essa falha com esses dois instrumentos.

**CP:** qual a sua opinião relativamente ao facto de a comunicação *online* da Casa do Território estar encarregue da equipa multidisciplinar, enquanto as outras dimensões da comunicação são da responsabilidade do Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão? Qual considera ser o motivo para esta diferenciação no contacto com os públicos?

**IC:** eu não sei. O que o Gabinete de Comunicação distingue, e há uma orientação geral para todos os serviços do Município, é a comunicação do ponto de vista formal com a comunicação social. E faz algum sentido. Há que uniformizar a comunicação e saber quais são as prioridades do Município em sentido geral e, portanto, cabe ao Gabinete de Comunicação do Município gerir toda a informação que lhes chega. A Câmara Municipal é muito grande, tem muitos serviços, designadamente muitos equipamentos culturais. Isto significa que há muita coisa a acontecer. Há uma agenda de eventos muito diversa, com muita qualidade, mas também com muita quantidade. Portanto, se cada equipamento cultural gerisse de forma direta para o público, nomeadamente para a comunicação social, às tantas os jornalistas estavam a receber as notas de imprensa avulsas. Todos a gente quer divulgar os seus eventos. Assim, estando centralizada esta parte, a parte da imagem, no Gabinete de Comunicação e sendo essa uma responsabilidade do Adjunto do Presidente para essa área, eles gerem de acordo com os seus princípios e aquilo que considerem mais importante para a Câmara Municipal no geral. Isto foi-nos explicado, tem a ver precisamente com estes critérios que querem ser eles a decidir e faz sentido que sejam eles a decidir. Claro que para quem está à frente de um equipamento cultural, como é o meu caso aqui com a programação da Casa do Território, o que eu quero é ver todas as semanas, nos jornais, os eventos que são organizados aqui na Casa do Território. E cabe-nos fazer chegar essa informação ao Gabinete de Comunicação e até insistir um pouco com eles para que percebam a sua relevância. A exposição X que inaugura no dia Y é importante que a imprensa saiba, porque saindo na imprensa chega um grupo muito mais amplo. Mas eu entendo, o facto de gerirem esta questão com a comunicação social. Tal como faz sentido, em matéria de comunicação, que todos os materiais produzidos passem pelo Gabinete de Comunicação. Não posso fazer ou divulgar um cartaz sem a aprovação do Gabinete de Comunicação. Também aí têm critérios, os logótipos, a

posição das informações ou mesmo as imagens. Ou seja, também faz sentido existir esse cuidado com essa gestão.

Relativamente ao *site* e ao *facebook*, não é só a Casa do Território que tem autonomia. Há outros equipamentos culturais que também têm essa autonomia, como o Museu Bernardino Machado. É também uma autonomia limitada. Isto é, eu não posso produzir um cartaz e publicá-lo depois no *facebook*. Posso coloca-lo no *facebook*, mas esse cartaz tem de ser aprovado previamente pelo Gabinete de Comunicação. Agora o texto que coloco lá, quantas vezes eu coloco ou o tipo de divulgação que eu faça, aí sim temos essa autonomia.

**CP:** considera que as dinâmicas de comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão afetam a comunicação da Casa do Território com os seus públicos? Que vantagens e desvantagens existem na pertença da Casa do Território na Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão ao nível da comunicação?

**IC:** bem, o facto de a Casa do Território estar ligada à comunicação da Câmara Municipal tem as suas vantagens. Beneficia de uma comunicação mais ampla e consegue chegar a públicos mais abrangentes. Mas se houvesse alguma autonomia, poderíamos direccionar alguma informação mais específica para determinados órgãos de comunicação ou mesmo jornalistas da especialidade.

**CP:** considera que deveria existir um profissional de comunicação no Parque da Devesa que pudesse assumir estrategicamente a função de gestão das redes sociais e tornar-se no elo de ligação entre o serviço municipal e o Gabinete de Comunicação?

**IC:** sim. Eu acho que mais cedo ou mais tarde isso vai acontecer. Eu julgo que agora, decorrido estes cinco anos e tendo em conta que nós temos uma atividade muito intensa, de muitas atividades no geral. Temos já um ritmo e um numero de atividades muito considerável, onde é necessário dar essa atenção à comunicação. Eu julgo que o próximo passo, penso eu e já temos falado nisso com a chefia. Será ter aqui alguém que faça esse trabalho, que está disperso neste momento. Isto é, a comunicação está comigo e também com a Arquiteta Manuela, com a chefe

de equipa. Nós temos tentado colmatar essa falha de uma pessoa. Mas é a tal situação, a chefe de equipa não devia estar com esse tipo de trabalho, devíamos ter uma pessoa especializada. Eu própria tenho momentos em que tenho de deixar a comunicação online de lado, porque estou a preparar uma exposição ou fazer outra coisa. E se tivéssemos uma pessoa devidamente capacitada e com formação na área, que tratasse de todos os aspetos de comunicação do Parque da Devesa, incluindo os seus gabinetes e equipamentos, e fizesse o elo com o Gabinete da Presidência, eu julgo que sairíamos muito mais favorecidos. Principalmente porque essa pessoa teria uma especialização nessa área, algo que nem eu ou a Arquiteta Manuela Araújo temos.

### Parte III: Suportes de Comunicação

**CP:** qual é a sua opinião relativamente aos suportes de comunicação interna da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão (p.e *intranet*)? Considera que esses suportes estão adequados às necessidades e especificidades da Casa do Território no contacto com os seus funcionários?

**IC:** sim, eu acho que sim. Ao nível da comunicação interna, eu julgo que a intranet do Município tem vindo a ser reforçada ultimamente. Portanto, o Gabinete de Informática e a Direção de Qualidade têm vindo a melhorar muito a *intranet*, já com uma série de dispositivos, de ficheiros e de documentação que facilitam muito o processo de comunicação interna. Depois, temos também o nosso sistema de gestão documental, o GSE como nós chamamos, que permite dispensar em cerca de 99% das situações o papel. O GSE funciona muito bem, mostra os tempos em que cada pessoa tem determinado assunto, quando é que o despacha e para quem, portanto fica tudo ali registado. É muito bom ao nível de comunicação interna. E depois por *email*, por telefone e através dos documentos, como, as ordens de serviço, os despachos e os formulários. Portanto, a Câmara tem investido muito na comunicação interna. Nota-se e isso só favorece a comunicação. Temos de departamento para departamento, de serviço para serviço, entre os próprios colegas. Portanto, penso que aí a comunicação flui bastante bem. Não julgo que, neste momento, fosse necessário muito mais. Eu acho que a Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão está muito evoluída, está num nível superior no que respeita à comunicação interna. Acho que sim.



**CP:** a Casa do Território possui algum suporte de comunicação interna específico? Qual o mais importante na sua opinião?

**IC:** eu julgo que não. Nós somos uma equipa bastante pequena e estamos todos centralizados aqui no Parque. O nosso posto de trabalho é no Parque da Devesa, seja num equipamento ou noutro. Estamos todos aqui concentrados, é relativamente fácil falarmos uns com os outros, pessoalmente ou por telefone. Depois, todos temos *email* à nossa disposição e, portanto, acaba também por ser uma ferramenta que utilizamos bastante. E, depois, a chefe de equipa implementou a realização de reuniões de equipa, que acontece mais ao menos de seis em seis semanas, com todos os colaboradores do Parque da Devesa. Independentemente das funções ou dos cargos que têm. E, portanto, nessas reuniões temos a oportunidade de falar, de discutir, de recolher opiniões, tomar notas de melhorias. E nessas reuniões de equipa, temos essa oportunidade porque estamos todos presentes. Portanto, eu acho isso extremamente positivo, porque existem assuntos que devem ser tratados pessoalmente e com toda a gente, nomeadamente quando se trata de orientações gerais. Pode ir o *email* a comunicar, mas às vezes um esclarecimento, uma explicação, alguém que não percebeu muito bem, ali estamos todos. E então, é imediato. Se alguém não percebeu questiona. As reuniões de equipa, ao nível da comunicação do Parque Da Devesa, é uma excelente medida e que funciona muito bem.

**CP:** qual é a sua opinião relativamente aos suportes de comunicação externa da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão (p.e agenda cultural)? Considera que esses suportes estão adequados às necessidades e especificidades da Casa do Território no contacto com os seus públicos externos?

**IC:** vamos então falar da Agenda Cultural, porque realmente é mensal. Tem esta periodicidade fixa, existe em papel e em suporte digital. Está disponível no *site* do Município de Famalicão. A Agenda Cultural, à partida, define-se de uma forma muito fácil, ou seja, todos os eventos da Câmara Municipal estão na Agenda Cultural. Qualquer pessoa que queira saber o que vai acontecer na próxima semana, isto a nível cultural, está tudo na Agenda Cultural. Por um lado, é bom. Por outro lado, torna a Agenda Cultural numa espécie de catálogo de eventos, o que faz com que alguns eventos não tenham o devido destaque. As exposições que o Município organiza no mês de julho, por exemplo, não estão todas com o mesmo destaque. Entra aqui uma vez mais o

Gabinete de Comunicação, ou seja, nós enviamos os dados com toda a informação e eles é que decidem o que tem destaque e o que é que não tem.

Na Agenda Cultural estão todos os eventos da Casa das Artes. Ora a Casa das Artes já tem uma agenda mensal, que é amplamente distribuída em dois formatos, um formato A5 e um formato de bolso mais de consulta, e tem cartazes. Questiono se será, enfim, necessário a Casa das Artes também estar na Agenda Cultural, porque acaba por roubar, entre aspas, espaço para outros eventos que deveriam estar na agenda e não estão. Acho que a Agenda Cultural do Município deveria ser repensada no sentido de melhorar. Da forma que está, está ótima. É um bom suporte para as pessoas saberem que o Município de Vila Nova de Famalicão está a fazer em termos culturais, está lá tudo. Nós que estamos à frente dos equipamentos culturais e queremos ver uma página dedicada à nossa exposição ou pelo menos que tenha a fotografia, às vezes este destaque não é possível porque existem limitações.

Quanto a outros suportes da Câmara Municipal, eu acho que nós temos suportes suficientes e diversos. Ou seja, temos a Agenda Cultural que é mensal. Temos vários *outdoors* do Município espalhados pelo concelho, não só pela cidade, mas também pelas vilas e outros locais estratégicos. Temos as lonas verticais, que estão também espalhadas por todo o concelho, cidade, vilas e outros locais estratégicos. E depois de acordo com determinada atividade ou projeto, nós podemos fazer alguns *flyers* e cartazes específicos, através da solicitação de uma autorização. O *site* é muito visitado. É um *site* muito dinâmico, muito bem dinamizado e interativo. Portanto, é também uma boa plataforma. O *facebook* do Município, o *twitter*, o *instagram* e um canal no *youtube*. Nós estamos em todo o lado. A cobertura parece-me boa. Penso que, em termos gerais, o Município tem sabido destacar-se e ir na linha da frente, aproveitando aquilo que as novas tecnologias também vão oferecendo. Esta bastante modernizado, mas claro comparando sempre com outros municípios congéneres. Fazendo esta comparação entre Famalicão e outros maiores ou da mesma dimensão, acho que estamos mesmo muito bem.

**CP:** a Casa do Território possui algum suporte de comunicação externa específico? Qual o mais importante na sua opinião?

IC: específico, se nós pudéssemos, mas não é uma orientação do Município. Tenho que referir sempre isso. A comunicação externa é geral e os suportes de comunicação também são gerais. Se houvesse a possibilidade de a Casa do Território ter sempre à sua disposição, ou periodicamente, dois ou três *outdoors* quase que reservados, porque temos grandes exposições. Não digo ter em exclusivo esses *outdoors*, mas que pelo menos eu tivesse a certeza que de x em x tempo poderia divulgar lá as exposições. Aliás, temos notado que, principalmente nas exposições em que utilizamos alguns *outdoors*, se pudéssemos ter essa disponibilidade, seria muito bom. O resto teria que haver novas orientações. Teríamos que ter autonomia para pensar nisso, mas julgo que não está nos horizontes da Câmara Municipal, tanto quanto sei. A orientação é geral, é para todos os serviços e ao dar autonomia à Casa do Território, teriam que dar a outros equipamentos também. Como estamos neste momento, vamos tendo oportunidade de aceder a esses equipamentos que o Município tem. Mas considero que termos uma comunicação bem feita, com um plano de comunicação, seria muito bom.

## Apêndice VII – Quadro de análise das entrevistas realizadas

### 1. Perfil Académico e Profissional

SUBCATEGORIAS	PERFIL ACADÉMICO E PROFISSIONAL		
	Diretor de Comunicação da CMVNF	Chefe do Parque da Devesa	Responsável pela Casa do Território
Percurso Académico	- Licenciatura em Filosofia pela Faculdade de Filosofia da Universidade Católica Portuguesa.	- Licenciatura em Engenharia Química e em Arquitetura; - Mestrado em Tecnologias do Ambiente.	- Licenciatura em Relações Internacionais, no ramo cultural e político - Pós-graduação em Educação
Formações em Comunicação	“Sim, duas formações específicas relacionadas diretamente com as funções que exerço atualmente”.	“Formação zero. Não tive qualquer preparação. Aquilo que eu sei, aprendi praticamente por conta própria, através da criação de um <i>blog</i> , de uma página do <i>facebook</i> e do <i>twitter</i> (...)”. “Foi o blog que me deu alguma prática de comunicação. Prática e não teoria”.	“Fiz (...) pequenas formações e pontuais sobre a comunicação interna, sobre a comunicação externa e sobre a comunicação de eventos culturais, que era aquilo que me interessava mais”.
Percurso Profissional	- O Povo Famalicense como colaborador e jornalista; - Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão no Gabinete de Comunicação.	- Empresa têxtil ligada à química; - Laboratório de análises químicas na análise de águas; - Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão na área de Planeamento e de Gestão; - Parque da Devesa.	- Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão na Divisão da Educação; - Casa do Território.

## 2. Gabinete de Comunicação

SUBCATEGORIAS	GABINETE DE COMUNICAÇÃO		
	Diretor de Comunicação da CMVNF	Chefe do Parque da Devesa	Responsável pela Casa do Território
Nº de elementos que compõem o Gabinete de Comunicação	8	-	-
Funções dos elementos do Gabinete de Comunicação	Jornalistas, fotógrafos, designers e coordenador/diretor	-	-
Influência da localização do Gabinete de Comunicação no organograma no papel da comunicação na Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão	<p>“Considero que é assim que tem que ser. Um gabinete de comunicação de uma qualquer instituição tem que estar próximo e na dependência da direção e trabalhar em plena sintonia com essa direção”.</p> <p>“A maior posição de destaque é certamente esta, junto do topo da hierarquia, próximo do centro de decisão”.</p>	-	-

### 3. Política de Comunicação

SUBCATEGORIAS	POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO		
	Diretor de Comunicação da CMVNF	Chefe do Parque da Devesa	Responsável pela Casa do Território
Nível de comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão	“Um pouco de tudo, pois é através da comunicação que afirmamos o território, valorizamos e promovemos as suas dinâmicas e divulgamos as ações e opções políticas.	-	-
Papel da comunicação municipal	“Não só na Câmara Municipal como em qualquer organização. É pela comunicação que chegamos às pessoas e que lhes explicamos o que estamos a fazer e o porquê das nossas opções”.	“Considero que é fundamental e que se trata de uma lacuna do Parque da Devesa (...)”. “(…) Não temos uma pessoa dedicada a essa função, não temos tempo para dedicar e é absolutamente essencial”. “(…) comunicar os eventos, comunicar tudo aquilo que se passa no Parque da Devesa e explicar certas opções que nós assumimos no Parque da Devesa (...) não são fáceis de comunicar, só mesmo com uma comunicação continuada, para que as pessoas consigam perceber realmente (...)”.	“Eu considero que a comunicação é importantíssima em qualquer estrutura ou em qualquer equipamento”. “É muito importante sabermos comunicar e conseguirmos chegar aos nossos públicos, porque eles são diversos. Portanto, deve ser vista com cuidado e deve ter o empenho da parte de quem está a gerir esse equipamento”. “(…) não interessa fazer ou fazer bem, se não chega às pessoas. (...) é importante fazer e fazer bem, mas levar também ao maior número de pessoas possível e isso só é possível através de um plano de comunicação e de várias plataformas”.

Plano de comunicação integrada	<p>Não possui.</p> <p>“A estratégia é delineada por mim diretamente com o Sr. Presidente. Em casos específicos, elaboramos planos de comunicação. Por exemplo, em relação ao futuro Mercado de Famalicão foi já feito um Plano Comunicativo, como em outras situações específicas”.</p>	<p>Não possui.</p> <p>“É uma coisa que nós temos planeado fazer no nosso plano de atividades, ao longo de estes anos, mas ainda não arranjam pessoas que nos ajudem a fazer”.</p> <p>“Porque o Parque Devesa deve ser o sítio da Câmara Municipal onde tem mais pessoas a circular, a todas as horas e, portanto, precisamos de um plano de comunicação para chegar a essas pessoas”.</p>	<p>Não possui.</p> <p>“O Parque da Devesa e a Casa do Território fazem cinco anos este ano. Ou seja, é um equipamento novo para nós”.</p> <p>“Portanto, nós dependemos do Município, do seu plano de comunicação geral e dos seus critérios editoriais e de comunicação. Obviamente que tendo a Casa do Território e o Parque da Devesa duas plataformas e aí sim temos autonomia. Uma é o <i>sítio</i> do Parque da Devesa e outra é o <i>facebook</i> do Parque da Devesa. Como temos autonomia nesses dois instrumentos, vamos gerindo os nossos próprios objetivos e os conteúdos que queremos que sejam publicados”.</p> <p>“Plano de comunicação não temos, mas tentamos colmatar essa falha com esses dois instrumentos”.</p>
Áreas de comunicação prioritizadas pelo Gabinete de Comunicação	<p>“As três que menciona são prioridades absolutas e o objetivo relaciona-se com tudo o que fui dizendo acima”.</p>	-	<p>“A Câmara Municipal é muito grande, tem muitos serviços, designadamente muitos equipamentos culturais”.</p> <p>“Portanto, se cada equipamento cultural gerisse de forma direta para o público,</p>

			<p>nomeadamente para a comunicação social (...) às tantas os jornalistas estavam a receber as notas de imprensa avulsas (...)".</p> <p>"Toda a gente quer divulgar os seus eventos".</p> <p>"Assim, estando centralizada (...) a parte da imagem no Gabinete de Comunicação (...) eles gerem de acordo com os seus princípios e aquilo que considerem mais importante para a Câmara Municipal no geral".</p> <p>"(...) e faz sentido que sejam eles a decidir. Claro que para quem está à frente de um equipamento cultural, como é o meu caso aqui com a programação da Casa do Território, o que eu quero é ver todas as semanas, nos jornais, os eventos que são organizados aqui na Casa do Território. E cabe-nos fazer chegar essa informação ao Gabinete de Comunicação e até insistir um pouco com eles para que percebam a sua relevância".</p> <p>"Mas eu entendo, o facto de gerirem esta questão com a comunicação social. Tal como faz sentido, em</p>
--	--	--	---



			matéria de comunicação, que todos os materiais produzidos passem pelo Gabinete de Comunicação”.
Desvalorização da comunicação <i>online</i> dos serviços municipais	<p>“Existe por isso a necessidade de harmonia e de coerência que só se consegue com a comunicação de chapéu. A comunicação <i>online</i> afeta diretamente os serviços ou departamentos, como a que refere, relaciona-se com a necessidade de comunicação com os públicos específicos relacionadas com essas mesmas dependências”.</p>	<p>“a diferença é que é um bocado daquilo que eu estava a dizer, enquanto nós aqui vamos fazendo no dia-a-dia e vamos tentando comunicar aquilo que é mais urgente, ou o que vamos fazer, as atividades, através da página de <i>facebook</i> e em breve da página da <i>internet</i>.”</p> <p>“Mas no fundo quem está a fazer não são profissionais da área de comunicação, mas por outro lado nós fazemos quando queremos, como podemos e aquilo que achamos que deve ser comunicado”.</p>	<p>“Eu não sei”.</p> <p>“Há que uniformizar a comunicação e saber quais são as prioridades do Município em sentido geral (...) cabe ao Gabinete de Comunicação do Município gerir toda a informação que lhes chega”.</p> <p>“Relativamente ao <i>site</i> e ao <i>facebook</i>, não é só a Casa do Território que tem autonomia. Há outros equipamentos culturais que também têm essa autonomia (...)”.</p> <p>“É também uma autonomia limitada. Isto é, eu não posso produzir um cartaz e publicá-lo depois no <i>facebook</i>. Posso colocá-lo no <i>facebook</i>, mas esse cartaz tem de ser aprovado previamente pelo Gabinete de Comunicação. Agora o texto que coloco lá, quantas vezes que coloco ou o tipo de divulgação que eu faça, aí sim temos essa autonomia”.</p>
Influência das dinâmicas de	-	Vantagem:	Vantagem:

comunicação da Câmara Municipal nos serviços municipais		<p>“(…) sempre que a Câmara Municipal comunica ou faz uma notícia ou insiste em alguma comunicação daquilo que passa aqui no Parque da Devesa, as coisas atingem um público muito abrangente e normalmente têm um bom resultado”.</p> <p>Desvantagem: “(…) não temos a independência para fazermos as notícias ou para pedirmos as notícias. Pedir podemos pedir, mas as notícias que saem dependem sempre da quantidade de notícias que há nesse dia”.</p>	<p>“Beneficia de uma comunicação mais ampla e consegue chegar a públicos mais abrangentes”.</p> <p>Desvantagem: “(…) mas se houvesse alguma autonomia, poderíamos direcionar alguma informação mais específica para determinados órgãos de comunicação ou mesmo jornalistas da especialidade”. “(…) sendo a Casa do Território especificamente um equipamento municipal, depende diretamente da Câmara Municipal. Não tem uma autonomia financeira ou de recursos humanos, desde logo também não tem autonomia ao nível da comunicação”.</p>
Existência de um profissional de comunicação no Parque da Devesa	“Considero essa via possível, sim”.	“Acho que era importante. O Parque da Devesa necessita de um profissional na área da comunicação, porque o Gabinete de Comunicação não consegue dar resposta a todas as nossas pretensões, por ter de conciliar com os assuntos, as notícias e as atividades de todas as divisões, freguesias e serviços municipais”.	<p>“Sim. Eu acho que mais cedo ou mais tarde isso vai acontecer”.</p> <p>“Temos já um ritmo e um numero de atividades muito considerável, onde é necessário dar essa atenção à comunicação”.</p> <p>“Eu julgo que o próximo passo, penso eu e já temos falado nisso com a chefia. Será ter aqui alguém que faça esse trabalho, que está</p>

			<p>disperso neste momento”.</p> <p>“Nós temos tentado colmatar essa falha de uma pessoa (...). Eu própria tenho momentos em que tenho de deixar a comunicação online de lado, porque estou a preparar uma exposição ou fazer outra coisa. E se tivéssemos uma pessoa devidamente capacitada e com formação na área, que tratasse de todos os aspetos de comunicação do Parque da Devesa, incluindo os seus gabinetes e equipamentos, e fizesse o elo com o Gabinete da Presidência, eu julgo que sairíamos muito mais favorecidos”.</p> <p>“Principalmente porque essa pessoa teria uma especialização nessa área, algo que nem eu ou a Arquiteta Manuela Araújo temos”.</p>
--	--	--	--

#### 4. Suportes de Comunicação

SUBCATEGORIAS	SUPORTES DE COMUNICAÇÃO		
	Diretor de Comunicação da CMVNF	Chefe do Parque da Devesa	Responsável pela Casa do Território
Suportes de comunicação interna utilizados pela Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão	<i>Intranet</i>	<p><i>Intranet:</i> “A <i>intranet</i> está muito vocacionada para as questões de trabalho entre colegas, responde bastante bem àquilo que nós pedimos e aos problemas que temos ou podemos ter”. “É uma ferramenta de trabalho”.</p> <p>GSE: “(…) programa de trabalho da Câmara Municipal”.</p>	<p><i>Intranet:</i> “(…) o Gabinete de Informática e a Direção de Qualidade têm vindo a melhorar muito a <i>intranet</i>, já com uma série de dispositivos, de ficheiros e de documentação que facilitam muito o processo de comunicação interna”.</p> <p>GSE: “(…) temos também o nosso sistema de gestão documental, o GSE como nós chamamos, que permite dispensar em cerca de 99% das situações o papel. O GSE funciona muito bem, mostra os tempos em que cada pessoa tem determinado assunto, quando é que o despacha e para quem, portanto fica tudo ali registado. É muito bom ao nível de comunicação interna”.</p> <p>“E depois por email, por telefone e através dos documentos, como, as ordens de serviço, os despachos e os formulários”.</p>

			<p>“Portanto, a Câmara tem investido muito na comunicação interna (...) e isso só favorece a comunicação”.</p> <p>“Portanto, penso que aí a comunicação flui bastante bem. Não julgo que, neste momento, fosse necessário muito mais. Eu acho que a Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão está muito evoluída”.</p>
Suportes de comunicação externa utilizados pela Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão	Plataformas <i>web</i> , redes sociais e notas de imprensa.	<p>Refere os jornais e as rádios locais, que têm mais efeito sobre os públicos.</p> <p>“Acho que está tudo bom, o problema está na quantidade de informação e não nos meios que existem”.</p>	<p>Agenda Cultural:</p> <p>“Agenda Cultural, porque realmente é mensal. Tem esta periodicidade fixa, existe em papel e em suporte digital”.</p> <p>“(…) todos os eventos da Câmara Municipal estão na Agenda Cultural”.</p> <p>“Por um lado, é bom. Por outro lado, torna a Agenda Cultural numa espécie de catálogo de eventos, o que faz com que alguns eventos não tenham o devido destaque”.</p> <p>“Acho que a Agenda Cultural do Município deveria ser repensada no sentido de melhorar. Da forma que está, está ótima. É um bom suporte para as pessoas saberem que o Município de Vila Nova de Famalicão está a fazer em termos culturais, está lá tudo”.</p> <p><i>Outdoors:</i></p> <p>“Temos vários <i>outdoors</i> do Município espalhados</p>

			<p>pelo concelho, não só pela cidade, mas também pelas vilas e outros locais estratégicos”.</p> <p>Lonas verticais:  “Temos as lonas verticais, que estão também espalhadas por todo o concelho, cidade, vilas e outros locais estratégicos.</p> <p>“E depois de acordo com determinada atividade ou projeto, nós podemos fazer alguns flyers e cartazes específicos, através da solicitação de uma autorização.</p> <p>Site  “O site é muito visitado. É um site muito dinâmico, muito bem dinamizado e interativo”.</p> <p>Redes sociais:  “O facebook do Município, o twitter, o instagram e um canal no youtube. Nós estamos em todo o lado”.</p> <p>“A cobertura parece-me boa. Penso que, em termos gerais, o Município tem sabido destacar-se e ir na linha da frente, aproveitando aquilo que as novas tecnologias também vão oferecendo”.</p>
--	--	--	--

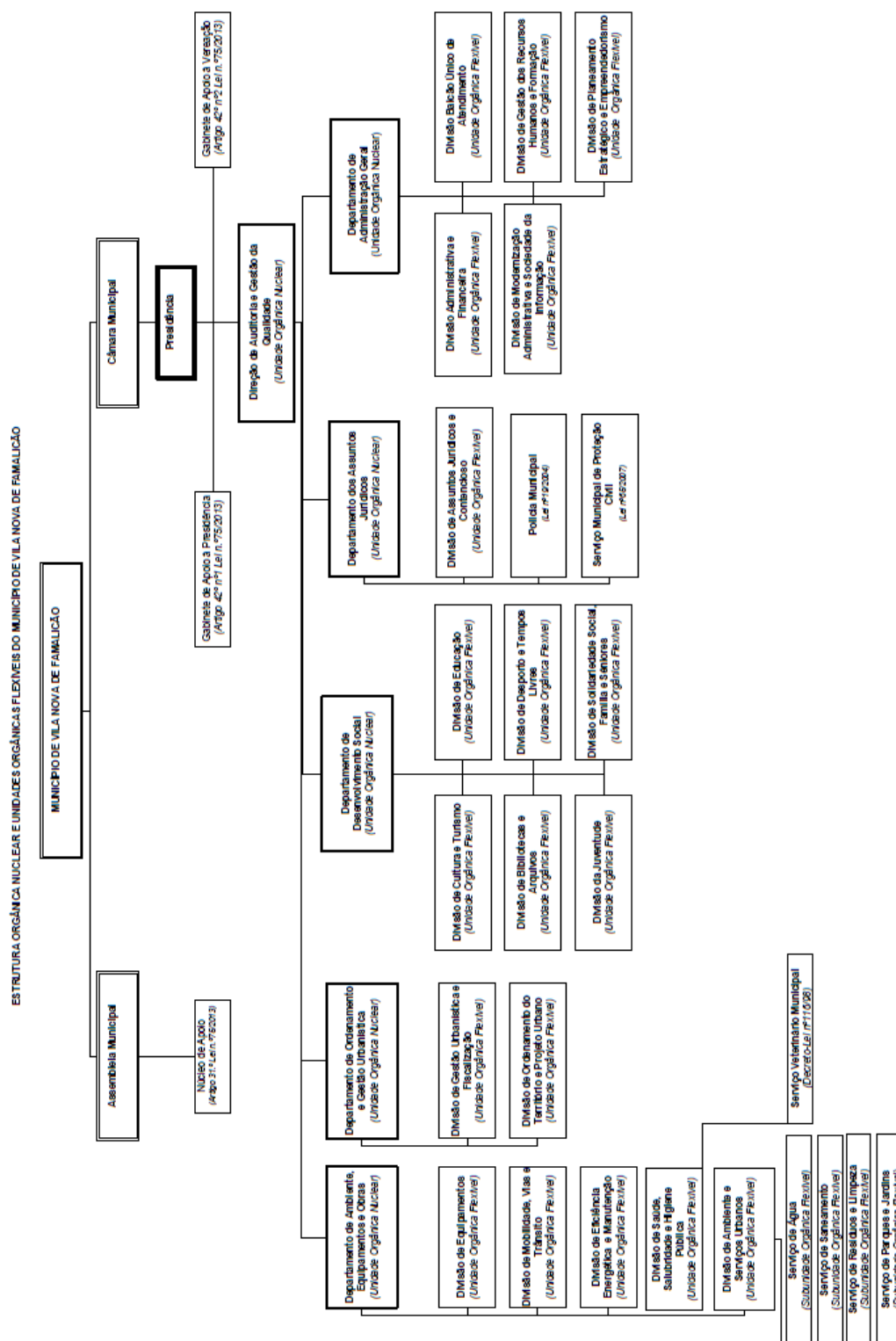
<p>Suporte de comunicação interna específico de cada serviço municipal</p>	<p>-</p>	<p>“Não possui. Nós também somos relativamente poucos, neste momento estamos oito pessoas a trabalhar. Não se justifica, de facto, ter um meio próprio para comunicar com eles”.</p>	<p>“Eu julgo que não. Nós somos uma equipa bastante pequena e estamos todos centralizados aqui no Parque”.</p> <p>“Estamos todos aqui concentrados, é relativamente fácil falarmos uns com os outros, pessoalmente ou por telefone. Depois, todos temos <i>email</i> à nossa disposição e, portanto, acaba também por ser uma ferramenta que utilizamos bastante.</p> <p>“(…) a chefe de equipa implementou a realização de reuniões de equipa, que acontece mais ao menos de seis em seis semanas, com todos os colaboradores do Parque da Devesa. Independentemente das funções ou dos cargos que têm. E, portanto, nessas reuniões temos a oportunidade de falar, de discutir, de recolher opiniões, tomar notas de melhorias”.</p> <p>“Portanto, eu acho isso extremamente positivo, porque existem assuntos que devem ser tratados pessoalmente e com toda a gente, nomeadamente quando se trata de orientações gerais”.</p> <p>“As reuniões de equipa, ao nível da comunicação</p>
--	----------	--	--

			do Parque da Devesa, é uma excelente medida e que funciona muito bem”.
Suporte de comunicação externa específico de cada serviço municipal	-	<p>Página do <i>facebook</i> “(…) é aquela onde todos os dias colocamos alguma informação, mesmo as fotografias das atividades que aqui fazemos, porque no fundo é um <i>feedback</i> do trabalho que se faz”.</p> <p><i>Site</i> “(…) tem tido alguns problemas. Tem uma falta de flexibilidade muito grande, por isso é que está para breve um novo <i>site</i>, que nos possa também permitir alimentá-lo com mais frequência e de uma maneira mais fácil”</p> <p>Placas informativas “vamos colocando temporariamente lá fora, de acordo com a informação que queremos transmitir, utilizando a técnica de rotação”.</p>	“A comunicação externa é geral e os suportes de comunicação também são gerais”.



## Anexos

### Anexo I – Organograma da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão



Fonte: Despacho n.º 110/2014, de 3 de janeiro